



CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIVATES
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU
ESPECIALIZAÇÃO EM MBA GESTÃO EMPREENDEDORA DE NEGÓCIOS

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE
BISCOITOS FUNCIONAIS**

Gabriela Eckhardt

Lajeado, janeiro de 2017

Gabriela Eckhardt

PLANO DE NEGÓCIOS PARA ABERTURA DE UMA EMPRESA DE BISCOITOS FUNCIONAIS

Monografia apresentada na disciplina de Trabalho de Conclusão de Curso, do curso de pós-graduação do Centro Universitário UNIVATES, como parte da exigência para obtenção do título de Especialista em Gestão Empreendedora de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. Gerson José Bonfadini

Lajeado, janeiro de 2017

RESUMO

Diante de um cenário aonde as pessoas vem se preocupando muito com a sua saúde e conseqüentemente com a sua alimentação, esta monografia tem o objetivo de elaborar um plano de negócios para abertura de uma empresa focada na produção de biscoitos funcionais. A empresa Feito à Mão foi projetada para instalar-se na cidade de Lajeado-RS e atender inicialmente a região do Vale do Taquari. Na primeira parte deste trabalho, estão apresentados os conceitos através de revisão bibliográfica. Nesta etapa, bem como no plano de negócios aplicado à empresa, o plano foi subdividido em: análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. A metodologia deste estudo fez uso de pesquisa de caráter quantitativo, onde foram aplicados questionários aleatoriamente, para pessoas de ambos os gêneros, idades, cidades e com diferentes preferências de consumo. Com isto, identificou-se um grande potencial de demanda para este tipo de produto, e o quanto as pessoas de fato estão preocupadas com a saúde e hábitos alimentares. Com base nos resultados da pesquisa de campo e com os dados secundários obtidos, estruturaram-se os planos de marketing, operacional, de recursos humanos e financeiro para abertura da empresa. Ao final do estudo pode concluir-se que a implantação do negócio é viável em diversos cenários.

Palavras-chave: Biscoitos funcionais. Plano de negócios. Alimentação saudável.

ABSTRACT

Faced with a scenario where people have been very concerned about their health and consequently with their food, this monograph aims to elaborate a business plan to open a company focused on the production of functional biscuits. The company Feito à Mão was designed to settle in the city of Lajeado-RS and initially serve the Vale do Taquari region. In the first part of this work, the concepts are presented through bibliographic review. In this step, as well as in the business plan applied to the company, the plan was subdivided into: market analysis, marketing plan, operational plan and financial plan. The methodology of this study made use of quantitative research, where questionnaires were applied randomly, for people of both genders, ages, cities and with different consumption preferences. This has identified a great potential for demand for this type of product, and how much people are actually concerned about health and eating habits. Based on the results of the field research and the secondary data obtained, the marketing, operational, human resources and financial plans were structured to open the company. At the end of the study it can be concluded that the implantation of the business is viable in several scenarios.

Keywords: Functional biscuits. Business plan. Healthy eating.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação entre as vantagens e desvantagens dos tipos básicos de <i>layout</i>	30
Tabela 2 – Exemplo de planilha para demonstração de resultados	32
Tabela 3 – Amostra da pesquisa quantitativa por gênero	37
Tabela 4 – Amostra de pesquisa quantitativa por idade	37
Tabela 5 – Amostra da pesquisa quantitativa por faixa de renda	37
Tabela 6 – Cidades apontadas na pesquisa quantitativa	38
Tabela 7 – Frequência de consumo de biscoitos	39
Tabela 8 – Motivação no consumo associado aos benefícios à saúde	39
Tabela 9 – Locais mais adequados para venda de acordo com o consumidor	41
Tabela 10 – Dificuldade em encontrar biscoitos funcionais	42
Tabela 11 – Valorização de produtos de maior qualidade e de marca de confiança	43
Tabela 12 – Confiança nas marcas de acordo com o histórico de compra	44
Tabela 13 – Dificuldade na busca de informações nas embalagens	45
Tabela 14 – Tamanho ideal de embalagem	46
Tabela 15 – Sugestão de ingredientes para um novo biscoito funcional	47
Tabela 16 – Satisfação em relação à necessidade de biscoitos funcionais	48
Tabela 17 – Lista de Fornecedores	52
Tabela 18 – Cidade e População do Vale do Taquari	55
Tabela 19 – Análise SWOT da empresa	62
Tabela 20 – Custos variáveis por pacote	66
Tabela 21 – Custos fixos mensais	67
Tabela 22 – Encargos sobre o salário	72
Tabela 23 – Investimento fixo inicial	74
Tabela 24 – Capital de giro	74
Tabela 25 – Estoque inicial	75
Tabela 26 – Prazo médio de vendas	76
Tabela 27 – Prazo médio de compras	76
Tabela 28 – Necessidade líquida de capital de giro em dias	76
Tabela 29 – Caixa Mínimo	77

Tabela 30 – Investimentos pré-operacionais.....	77
Tabela 31 – Investimento total	77
Tabela 32 – Previsão de faturamento mensal e anual	79
Tabela 33 – DRE em cenário provável.....	80
Tabela 34 – DRE em cenário pessimista	80
Tabela 35 – DRE em cenário otimista	81
Tabela 36 – Fluxo de caixa em um cenário provável	82
Tabela 37 – Fluxo de caixa em um cenário pessimista	82
Tabela 38 – Fluxo de caixa em um cenário otimista	83
Tabela 39 – Ponto de equilíbrio.....	84
Tabela 40 – Retorno do investimento em um cenário provável.....	85
Tabela 41 – Retorno do investimento em um cenário pessimista	85
Tabela 42 – Retorno do investimento em um cenário otimista.....	85
Tabela 43 – Lucratividade: cenário provável	86
Tabela 44 – Lucratividade: cenário pessimista.....	86
Tabela 45 – Lucratividade: cenário otimista	86
Tabela 46 – TIR e VPL – Cenário provável	88
Tabela 47 – TIR e VPL – Cenário pessimista.....	88
Tabela 48 – TIR e VPL – Cenário otimista	89

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria.....	61
Figura 2 – <i>Layout</i> do ambiente de trabalho	71

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Consumo associado aos benefícios à saúde.....	40
Gráfico 2 – Relação dificuldade de encontrar biscoitos funcionais e a motivação de consumo.....	42
Gráfico 3 - Dificuldade na busca de informações nas embalagens.....	45
Gráfico 4 – Relação entre a frequência de consumo e o tamanho de embalagem ...	46
Gráfico 5 - Sugestão de ingredientes para um novo biscoito funcional.....	48
Gráfico 6 – Satisfação em relação à necessidade de biscoitos funcionais	49
Gráfico 7 - Investimento total.....	78
Gráfico 8 - Lucratividade	87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema	11
1.2 Objetivos	11
1.2.1 Objetivo geral	12
1.2.2 Objetivos específicos.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 Alimentos funcionais	13
2.2 Plano De Negócios	15
2.2.1 Análise de mercado.....	16
2.2.1.1 Análise do microambiente.....	16
2.2.1.1.1 Concorrentes	16
2.2.1.1.2 Fornecedores.....	17
2.2.1.1.3 Clientes	18
2.2.1.2 Análise do macroambiente.....	19
2.2.1.2.1 Ambiente demográfico.....	20
2.2.1.2.2 Ambiente econômico	20
2.2.1.2.3 Ambiente sociocultural	20
2.2.1.2.4 Ambiente natural	21
2.2.1.2.5 Ambiente tecnológico	21
2.2.1.2.6 Ambiente político-legal	21
2.2.1.3 Análise SWOT	23
2.2.2 Plano de marketing	23
2.2.2.1 Missão e visão	24
2.2.2.2 Produto.....	25
2.2.2.3 Preço	26
2.2.2.4 Praça.....	27
2.2.2.5 Promoção	28
2.2.2.6 Pesquisa em marketing	28
2.2.3 Plano operacional.....	29
2.2.3.1 Plano de recursos humanos	31
2.2.4 Plano financeiro	31
3 METODOLOGIA	34
4 RESULTADOS.....	36

4.1 Dados primários	36
4.2 Análise De Mercado	49
4.2.1 Análise do ambiente de marketing	50
4.2.1.1 Análise do microambiente	50
4.2.1.1.1 Concorrentes	50
4.2.1.1.2 Fornecedores	52
4.2.1.1.3 Clientes	52
4.2.1.2 Análise do macroambiente	53
4.2.1.2.1 Ambiente demográfico	54
4.2.1.2.2 Ambiente econômico	54
4.2.1.2.3 Ambiente natural	56
4.2.1.2.4 Ambiente tecnológico	56
4.2.1.2.4.1 Ambiente político-legal	57
4.2.1.2.4.2 Normas sanitárias	57
4.2.1.2.4.3 Normas ambientais	58
4.2.1.2.4.4 Normas trabalhistas	59
4.2.1.2.4.5 Normas tributárias	61
4.2.1.3 Análise SWOT	61
4.3 Plano de Marketing	63
4.3.1 Missão e visão	64
4.3.2 Produto	65
4.3.3 Preço	65
4.3.4 Praça	68
4.3.5 Promoção	69
4.4 Plano Operacional	70
4.4.1 Plano de recursos humanos	72
4.5 Plano Financeiro	73
4.5.1 Investimento fixo inicial	73
4.5.2 Capital de Giro	74
4.5.2.1 Estoque inicial	75
4.5.2.2 Caixa mínimo	76
4.5.3 Investimentos pré-operacionais	77
4.5.4 Investimento total	77
4.5.5 Faturamento mensal e anual	78
4.5.6 Demonstrativo de resultados	79
4.5.7 Fluxo de caixa	81
4.5.8 Indicadores de viabilidade	83
4.5.8.1 Ponto de equilíbrio	84
4.5.8.2 Tempo de retorno do investimento	84
4.5.8.3 Lucratividade	86
4.5.8.4 Rentabilidade e Valor Presente Líquido	87
5 CONCLUSÃO	90
REFERÊNCIAS	92

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho visa à elaboração de um plano de negócios para a empresa nascente Feito à Mão, na cidade de Lajeado-RS. A empresa busca um foco em biscoitos funcionais, que são alimentos com ingredientes que produzem efeitos benéficos à saúde, além de suas funções nutricionais básicas.

Com o presente estudo, identificou-se um conceito que vem se difundindo cada vez mais e um aumento nas tendências de procura por este tipo de alimento. As pesquisas realizadas com consumidores do Vale do Taquari demonstram o interesse na população por hábitos alimentares mais saudáveis, por busca de maior qualidade de vida, e ainda, a grande incidência de restrições alimentares.

Para validar as ideias deste plano, foram coletados dados primários através de pesquisa qualitativa e quantitativa. Nesta etapa, pode observar-se o perfil do público consumidor, preferências, hábitos e frequência de consumo, além de observações importantes como dificuldades ou falta de confiabilidade em marcas concorrentes. Com isto, a empresa pode obter um norte, para ir de encontro a um nicho de mercado que pode ser muito bem explorado. Com os dados obtidos nesta etapa, criou-se o primeiro sabor a ser produzido pela empresa: o Biscoito Cacau e Amendoim.

Para um levantamento dos custos envolvidos para o espaço necessário e maquinário para produção dos biscoitos, consultou-se fornecedores da região, para obtenção dos melhores preços, condições de pagamento e prazos de entrega. Além disto, foram analisados custos com maquinário, aluguel de sala comercial, custos contábeis, e demais parceiros envolvidos para garantir o sucesso da empresa.

Em relação aos concorrentes, foram identificados os apontados na pesquisa com os consumidores, e também com representantes da área comercial, que já atuam na venda de produtos alimentícios desta categoria, os quais possuem vasta experiência por estarem próximos ao varejo.

1.1 Problema

O problema da empresa Feito à Mão consiste na elaboração de um plano de negócios. A empresa é nascente, porém já se tem experiência da empresa familiar que produz biscoitos artesanais. A empresa está projetada para sua abertura na cidade de Lajeado-RS, junto a esta fábrica familiar, a qual dispõe de um espaço para locação, com estrutura adequada para este tipo de empreendimento. Seria necessária apenas a compra de maquinário adequado e demais utensílios, para consolidar o processo operacional.

Segundo a Zanão (2016) há um crescente aumento no consumo de biscoitos *per capita*. Em 2015, o Brasil registrou um consumo de 8,47 kg/ano *per capita*, equivalente ao 4º lugar em nível global, na venda de biscoitos.

Embora os estudos mostrem as tendências aumentando para este nicho de mercado, existe um custo moderado de alavancagem, o que pode determinar a abertura ou não do negócio. Para isto, este plano de negócios está sendo projetado de acordo com a realidade exigida para tal.

1.2 Objetivos

Neste capítulo são apresentados os objetivos geral e específico deste plano de negócios.

1.2.1 Objetivo geral

Tem como objetivo geral a elaboração de um plano de negócios para a empresa Feito à Mão, empreendimento nascente no ramo de biscoitos no Vale do Taquari, para concluir da viabilidade de implantação deste negócio.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- ✓ Realizar uma análise de mercado a fim de aprofundar os conhecimentos sobre os ambientes de marketing a qual a empresa busca inserir-se;

- ✓ Elaborar um plano de marketing, usando de pesquisas qualitativas e quantitativas, além das demais ferramentas pertinentes, para perceber consumidores, concorrentes e oportunidades para novos produtos;

- ✓ Confeccionar o plano operacional da empresa, com ênfase nos processos e operações, identificando a necessidade de pessoal;

- ✓ Construir um plano financeiro que irá analisar todo investimento necessário para início das atividades da empresa. Junto a isto, projetar fluxo de caixa, verificar os custos envolvidos para determinação do preço do produto e analisar os indicadores de viabilidade do negócio.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, serão abordados conceitos referente a biscoitos funcionais, buscando aumentar a clareza sobre o produto proposto neste plano de negócios. Traz informações pertinentes sobre a sua caracterização, os desafios de mercado e a percepção do cliente.

Ainda neste capítulo, serão destacadas as principais definições de autores para plano de negócios, dentro das esferas que a compõem. Todos estes conceitos serão determinantes para embasamento e melhor entendimento dos resultados desta monografia.

2.1 Alimentos funcionais

No Brasil, a partir de 1998, após inúmeras pesquisas das áreas de nutrição, toxicologia, tecnologia de alimentos, entre outras, foi proposta e regulamentada a análise de novos alimentos e ingredientes, inclusive aqueles chamados de “alimentos com propriedades funcionais e/ou de saúde” (COSTA; ROSA, 2010).

Mencionam Costa e Rosa (2010) que para melhor entendimento do consumidor quanto às propriedades dos alimentos, foram estabelecidos conceitos pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) em conjunto com a Comissão Técnico-Científica de Assessoramento em Alimentos Funcionais e Novos Alimentos (CTCAF), conforme segue:

- ✓ Alegação de propriedade funcional: refere-se ao papel que o nutriente contido no produto exerce no organismo humano;

- ✓ Alegação de propriedade de saúde: quando o produto afirmar, sugerir ou implicar na existência de relação entre o alimento e à saúde, como por exemplo, ser eficaz em tratamentos ou curas.

Em suma, as autoras Costa e Rosa (2010) consideram que o interesse pelos alimentos funcionais é crescente e que tem atraído consumidores e indústria de alimentos. Contudo, existe um grande desafio neste mercado, o qual compete às indústrias transmitir confiança ao consumidor. Muitas empresas vêm usando os termos “integral”, “saudável”, “funcional” em seus produtos como uma estratégia de marketing de vendas e ainda elevando seus preços por conta disto.

Se tratando de confiança do consumidor, as proporções de crescimento de indústrias alimentícias que oferecem produtos mais saudáveis, traz como consequência muitas empresas que querem tirar vantagem desta tendência. Com isto, seus produtos não são sempre aquilo que prometem, e o consumidor por vezes sente-se enganado.

Segundo o site Pequenas Empresas & Grandes Negócios, a ANVISA, vai passar a regular os alimentos integrais visando aumentar a confiança do consumidor perante o que propõem as embalagens. Como não existia resolução para este tipo de alimento, a empresa podia de fato botar o nome que quisesse em seu produto, porém a partir de agora será avaliado pela ANVISA (2016), se as quantidades de ingredientes integrais existem e se ainda, prevalecem no produto.

De acordo com dados do SEBRAE (2015), entre 2009 e 2014, o segmento de alimentação saudável cresceu 98%. Isto se justifica pelo aumento de hábitos saudáveis, dietas, crescimento do número de vegetarianos e veganos, além das doenças celíacas ou restrições à lactose, que fazem todo este mercado se mobilizar, movimentar e crescer.

2.2 Plano De Negócios

Após pesquisa bibliográfica sobre conceitos e definições de plano de negócios, apresentam-se os que definem a nível acadêmico sua abordagem, a qual embasou a execução do presente plano.

De acordo com Dornelas (2011, p. 4) o Plano de Negócios é definido como “[...] um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócios, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para a o futuro”. O autor descreve ainda como um guia na gestão estratégica de um novo negócio. Para empresa já estabelecidas, pode auxiliar no planejamento de novas unidades.

Dornelas (2011) explica em sua obra, que um plano de negócios pode servir para atender diversos objetivos, tais como testar a viabilidade de conceito de negócio, orientar o desenvolvimento da estratégia e de operações, atrair recursos financeiros, transmitir credibilidade e ainda, desenvolver as equipes de gestão.

Para Biagio e Batocchio (2005, p. 3):

[...] o plano de negócios é a primeira incursão da empresa em planejamento estratégico e, ao contrário do que muitos pensam, também pode ser feito por uma pequena empresa”, pois raramente esta tem recursos para reparar eventuais erros. Completam ainda os autores, que o plano de negócios “leva o empreendedor a pensar no futuro dos negócios, avaliar seus riscos e oportunidades, e clarificar suas ideias, servindo como excelente guia nas tomadas de decisões.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005) este é o momento do empreendedor olhar para seu negócio em todos os aspectos. O plano ajuda a focar nas ideias, além de fazer com que sejam buscadas inúmeras informações acerca do negócio. Ainda, é com base nisto, que os autores definem que se pode concluir a viabilidade da ideia, antes mesmo de botar em prática. Para tanto, é de extrema importância que um plano de negócios seja bem construído, pois seu objetivo é que ele represente de fato a realidade e que ao ser implantado seja efetivamente algo que não acarrete o fracasso.

A seguir subdividiu-se o plano de negócios em análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

2.2.1 Análise de mercado

As empresas precisam saber entender o que seus clientes e mercado desejam e assim estarem preparadas para introduzir, alterar ou entrar em novos mercados. Para que este processo ocorra com equilíbrio é preciso entender o ambiente de marketing (WESTWOOD, 2007).

De acordo com Kotler e Keller (2012) o ambiente de marketing divide-se em microambiente e macroambiente. O microambiente inclui a empresa, seus fornecedores, distribuidores, revendedores e os clientes-alvo. Já o macroambiente é composto pelo ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal.

O plano de negócios tem dois propósitos básicos segundo Biagio e Batocchio (2005), sendo eles: demonstrar o autoconhecimento da empresa e, seu conhecimento sobre o ambiente onde está inserida. Ainda conforme os autores, a análise de mercado refere-se ao conhecimento da empresa sobre seu ambiente externo e como ela está inserida ou como se relaciona neste meio.

2.2.1.1 Análise do microambiente

De acordo com Biagio e Batocchio (2005), o microambiente envolve fatores que estão dentro da própria empresa, sendo eles determinantes nas ações da administração da organização.

2.2.1.1.1 Concorrentes

De acordo com os autores Biagio e Batocchio (2005), uma empresa deve analisar seus concorrentes e seu perfil de reação. A empresa deve observar quem

realmente disputa o mesmo mercado-alvo, quais são os volumes de vendas e participação no mercado deste concorrente, entre outros fatores, como avaliar a percepção do cliente. Esta análise precisa ser feita com cada concorrente identificado pela empresa. É importante também analisar como cada um se comporta e quais as metas e recursos envolvidos. Seu concorrente pode ter parcerias, boa equipe gerencial ou ainda ter poder de barganha, por exemplo.

Conforme Westwood (2007), nenhuma empresa pode se acomodar em relação aos concorrentes. Mesmo as empresa maiores, devem sempre monitorar o que seus concorrentes estão fazendo. Para Westwood (2007, p. 7) “os produtos, os preços e muitos outros fatores também são influenciados pelo que o concorrente faz”.

Bernardi (2013) caracteriza a concorrência como empresas que participam do mesmo jogo, e que podem competir com maior ou menor rivalidade e intensidade com a empresa.

Aaker (2007) explica que existem duas técnicas para identificar os concorrentes. A primeira examina através da perspectiva do cliente, enquanto a segunda, buscar organizar por grupos estratégicos de acordo com a estratégia competitiva da empresa. Depois de identificados os concorrentes atuais, a empresa pode focar estrategicamente no seu negócio, fazendo a análise SWOT, por exemplo. Ressalta o autor que mesmo após esta análise, é indispensável que a empresa atente-se a novos entrantes, que podem ser tanto ou mais incômodos para o seu negócio.

2.2.1.1.2 Fornecedores

No plano de negócio de uma empresa, devem estar descritas as metodologias de seleção e aprovação de fornecedores. Biagio e Batocchio (2005, p. 186) traduzem como ocorre em pequenas empresas:

Normalmente as micro e pequenas empresas entendem que o preço é o único fator de seleção de fornecedores, porém com o tempo, acabam atribuindo importância à qualidade dos produtos, prazo de entrega, condições de entrega, facilidades de compra, condições de pagamento, capacidade financeira do fornecedor, histórico de atendimento, etc.

Em alguns segmentos de mercado, caso existam fornecedores restritos e uma gama de clientes competindo pela mesma matéria prima, o fornecedor terá um poder de barganha maior que o cliente, o que pode ainda influenciar nas tabelas de preços (AAKER, 2007).

Para Kotler e Keller (2012) ao selecionar um fornecedor, a empresa deve saber quais são critérios para avaliá-los, atribuindo um peso de importância a cada atributo. Podem ser, por exemplo, preço, reputação do fornecedor, confiabilidade do produto e flexibilidade do fornecedor.

O número de fornecedores também pode ser estratégico. Muitas empresas já vêm reduzindo este número, pois fazem espécies de parceiras com eles, para o fornecimento da maior quantia de matéria prima necessária à produção, os comprometendo em relação ao desempenho e também com barganhas em preços. Por outro lado, existe um risco da empresa estar dependente deste fornecedor, podendo ele deixar de lhe fornecer inesperadamente, ou ainda se acomodar com o relacionamento (KOTLER; KELLER, 2012).

2.2.1.1.3 Clientes

Bernardi (2013, p. 19) entende que “o mercado e os clientes tornaram-se mais abertos a novas alternativas, marcas, além de sofisticados e impacientes”. Ainda completa que os clientes “[...] orientam-se mais acentuadamente por qualidade, preços e conveniência, elevando suas expectativas quanto ao atendimento e personalização”.

De acordo com Aaker (2007), quando uma empresa analisa estrategicamente seu mercado, basicamente precisa entender as segmentações, as motivações dos clientes e identificar as necessidades não atendidas. A segmentação corresponde a grupos de clientes que respondem a uma mesma oferta. O próximo passo é identificar a motivação do cliente, ou seja, o que o faz decidir o que comprar. Por fim, as necessidades não atendidas representam uma oportunidade de lançamento de novo produto ou serviço, ou até um novo posicionamento e chance de aumentar a fatia de mercado.

Segundo Biagio e Batocchio (2005), a decisão de compra do consumidor pode ter relação a fatores culturais, sociais, pessoais e psicológicos. No caso dos fatores culturais, os autores relatam que um indivíduo soma valores, percepções, comportamentos e preferências durante sua vida. Também fazem parte deste fator, as regiões geográficas, condições sociais e até mesmo religião. A influência da família, de referências ou a posição social ocupada pelo consumidor caracterizam fatores sociais que podem ser determinantes na decisão de compra. Os fatores pessoais por sua vez, condizem ao comportamento do consumidor perante um estilo de vida ou padrão de consumo. Os fatores psicológicos dizem respeito à personalidade, como por exemplo, inovadores, primeiros adeptos, retardatários, etc.

O cliente de uma empresa, em muitos casos, pode ser outra empresa. Neste caso, é preciso analisar os critérios que a empresa cliente utiliza para tomar a decisão. Para melhor compreensão deste perfil de cliente, são avaliados fatores ambientais, organizacionais, interpessoais e individuais. Em todo processo de negociação existem pessoas envolvidas e assim podem-se verificar características da pessoa que efetivamente realiza as compras. Também fazem parte da avaliação os níveis de demanda, perspectivas econômicas, desenvolvimento competitivo, além de estrutura da organização, políticas e procedimentos internos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.1.2 Análise do macroambiente

No entendimento de Kotler (2000, p. 160) o macroambiente é definido da seguinte forma: “as empresas e seus fornecedores, intermediários de marketing, clientes, concorrentes e público operam em um macroambiente de forças e tendências que dão forma a oportunidades e impõem ameaças”.

Kotler e Keller (2012) dividem o macroambiente em seis esferas: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente sociocultural, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal. Ambas serão abordadas a seguir.

2.2.1.2.1 Ambiente demográfico

Em ambiente demográfico, o principal monitoramento dos profissionais de marketing é em relação à população. Poderão ser averiguados tamanho e taxa de crescimento populacional, suas faixas etárias e ainda composição étnica. Se necessário, também pode abranger dados detalhados, referente à grau de instrução, padrões familiares e até mesmo características de determinadas regiões (KOTLER; KELLER, 2012).

2.2.1.2.2 Ambiente econômico

O ambiente econômico segundo Kotler e Keller (2012), está diretamente relacionado ao poder de compra, que por sua vez, depende da renda, dos preços, da poupança, do endividamento e da disponibilidade de crédito. Entende-se que uma vez que a população aumenta seu poder aquisitivo, consegue atender suas preferências por produto de maior qualidade, inclusive no que diz respeito à escolha de alimentos mais saudáveis e maior qualidade. Também é tendência, o maior acesso à informação e com isto o aumento de critérios na hora da compra.

2.2.1.2.3 Ambiente sociocultural

O ambiente sociocultural, de acordo com Kotler e Keller (2012), propõe uma visão das relações conosco, com outras pessoas, com a sociedade, organizações, natureza e o universo.

Para isto é imprescindível que a empresa analise constantemente como está agindo a sociedade que a comporta. É preciso ter uma visão flexível, que em curtos espaços de tempo precisa se adequar. No ambiente sociocultural, é necessário levar em consideração, além das preocupações e crenças da empresa, com o que o seu consumidor está preocupado. As pessoas podem estar engajadas e preocupadas com diversos problemas sociais e, a empresa, precisa ser sensível a fim de compreender isto. Novos negócios podem ir surgindo, diante da necessidade de resolver ou acalmar determinadas preocupações do mundo que os cercam. Há um

mercado crescente em relação a atividades de lazer, como spas, atividades religiosas, e ainda substitutos sociais como televisão, videogames e sites de interação social (KOTLER, 2000).

2.2.1.2.4 Ambiente natural

Kotler e Keller (2012, p. 83) definem: “Grandes oportunidades aguardam aqueles que forem capazes de conciliar prosperidade e proteção animal”.

O ambiente natural conscientiza as empresas sobre ameaças e oportunidades associadas a quatro tendências do ambiente natural. Segundo Kotler e Keller (2012), são elas: a escassez de matérias-primas, o custo elevado de energia, os níveis altos de poluição e a mudança no papel dos governos.

Para isto, as empresas têm o seu papel de não apenas estarem conscientes, mas também de agir em favor da natureza. Nas suas operações devem seguir o regulamentam as leis deste fim, respeitando consequentemente a sociedade que a cerca.

2.2.1.2.5 Ambiente tecnológico

O ambiente tecnológico tem tomado cada vez mais proporção e tende só a aumentar. Segundo Kotler e Keller (2012) o capitalismo torna o mercado mais dinâmico, e por vezes alguns segmentos pagam caro pelas transições de tecnologia.

2.2.1.2.6 Ambiente político-legal

De acordo Kotler e Keller (2012, p. 86) “o ambiente politico-legal é formado por leis, órgãos governamentais e grupos de pressão que influenciam várias organizações e indivíduos”. Para os autores, duas tendências ocorrem neste ambiente: aumento da legislação que regulariza as empresas e o crescimento de grupos de interesses especiais.

Segundo Kotler e Keller (2012, p. 86) a legislação que regulariza os negócios, tem o propósito de “proteger as empresas da concorrência desleal, proteger os consumidores de práticas de negócio desleais e cobrar das empresas os custos sociais gerados por seus produtos ou processos de produção”.

O movimento dos consumidores organizou os cidadãos e o governo, conquistando direitos que antes não eram seus. No setor da alimentação, por exemplo, os consumidores passaram a ter direito de saber os ingredientes-básicos e os reais benefícios dos produtos, a qualidade nutritiva e o prazo de validade de um alimento (KOTLER; KELLER, 2012). Para isto muitas empresas viram a necessidade de ter um departamento apropriado para tratar estes assuntos com seus clientes, formular políticas e resolver eventuais reclamações.

Em se tratando de alimentos de caráter funcional, conforme Costa e Rosa (2010), a legislação brasileira não define alimento funcional, mas apenas considera as alegações das propriedades funcionais e/ou de saúde, além de estabelecer as diretrizes e condições de registro de tais alimentos.

No Brasil, compete à ANVISA estabelecer normas, políticas, diretrizes e ações de vigilância sanitária; conceder registros de produtos; controlar, fiscalizar e acompanhar, de acordo com a legislação sanitária, as propagandas e a publicidade dos produtos regidos pelo órgão (COSTA; ROSA, 2010).

Segundo a RDC nº 359/2003, biscoitos doces com ou sem recheio, snacks a base de cereais e farinhas para petisco, são considerados de consumo ocasional e de ingredientes já previstos. Assim, estão dispensadas de comprovação de alegação, porém a empresa não pode fazer referência com relação à prevenção, tratamento e cura de doenças.

Conforme a Organização Mundial da Saúde (OMS), constante na obra de Costa e Rosa (2010, p. 20), a indústria de alimentos deve ter a responsabilidade e iniciativa para “diminuir o teor de gordura, açúcar e sal dos alimentos processados e o tamanho das porções, a fim de aumentar a introdução de escolhas nutritivas, saudáveis e inovadoras”. Recomenda-se ainda pela OMS, de que a indústria de alimentos pratique um marketing responsável, que emita rótulos simples e de fácil entendimento dos consumidores, ajudando-os a fazer escolhas conscientes.

O ambiente político-legal será abordado em outro capítulo deste trabalho, com maior especificidade, de acordo com este negócio.

2.2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT (dos termos em inglês: *strengths, weaknesses, opportunities, threats*) é um meio de monitorar os ambientes externo e interno das empresas. No Brasil, também é chamada de análise FOFA, por avaliar forças, oportunidades, fraquezas e ameaças.

A matriz SWOT tem como principal característica proporcionar análise dos fatores intangíveis, além de identificar as principais orientações estratégicas da empresa (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005). Os fatores intangíveis, segundo os autores, devem ser entendidos com bom-senso, pois não são mensuráveis, mas podem tornar-se de grande potencial ao decorrer do tempo.

“A estratégia SWOT procura eliminar os pontos fracos em áreas onde existem riscos e fortalecer os pontos fortes em áreas onde se identificam oportunidades”, descrevem os autores Biagio e Batocchio (2005, p. 86).

Esta análise normalmente é apresentada através de quadros ou listas. As quatro categorias devem avaliar os produtos, a própria empresa e os concorrentes, e é imprescindível que seja elaborado com honestidade, a fim de satisfazer o plano de negócios. Muitas vezes um ponto forte pode estar vinculado a uma oportunidade, assim como uma fraqueza tornar-se uma ameaça (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

2.2.2 Plano de marketing

Marketing é definido por Westwood (2007, p. 6) como “o processo que concilia as capacidades de uma empresa e as necessidades dos clientes”. Neste sentido, as duas partes ficam satisfeitas, pois os clientes recebem um benefício esperado e a empresa obtém lucro atendendo esta necessidade.

O plano de marketing é uma das partes principais de um plano de negócios, pois oferece uma estrutura muito rica para embasar as demais áreas de uma empresa. Define Bernardi (2013) que, a partir do plano de marketing surgem as projeções e os subsídios necessários para validar um modelo de negócio.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005, p. 137), “o plano de marketing define a forma como a empresa atuará para levar seus produtos ao consumidor”. Ainda, os autores completam, que “por meio do plano de marketing a empresa deve demonstrar sua capacidade de tornar o produto/serviço conhecido pelos seus clientes, assim como despertar nos mesmos o desejo de comprá-lo”.

Para Kotler e Keller (2012, p. 39) “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing”. Reitera que este funciona em dois níveis: estratégico e tático. No estratégico são estabelecidos o mercado-alvo e a proposta de valor a ser oferecida diante de uma análise de oportunidades de mercado. Já no tático, inclui as táticas de marketing, onde são trabalhadas as características do produto, promoção, preço, canais de vendas e serviços.

2.2.2.1 Missão e visão

Kotler e Keller (2012, p. 40) descrevem que “as melhores declarações de missão são aquelas guiadas por uma visão, uma espécie de “sonho impossível” que proporciona à empresa um direcionamento para os próximos 10 a 20 anos”. Acrescentam ainda que a declaração de visão deve ser compartilhada, especialmente com os funcionários, pois alimentam um propósito, uma direção e uma oportunidade comum.

De acordo com Biagio e Batocchio (2005, p. 37) “a principal função da missão é manter todos integrantes da empresa unidos em torno de um único ideal”. Ainda “a missão deve refletir os maiores propósitos da empresa e será utilizada como princípio norteador na definição das estratégias de negócio”.

Para Chiavenato (2009), “a missão organizacional é definida em termos de satisfazer a alguma necessidade do ambiente externo e não em termos de oferecer um simples produto ou serviço”.

A visão organizacional define aquilo que a empresa quer ser no futuro, conciliando inspirações, interesses e propósitos de todos que estão envolvidos. (CHIAVENATO, 2009).

Segundo Biagio e Batocchio (2005), a declaração de visão imprime a relação da empresa com a sociedade, devendo refletir aspirações e as crenças da organização. Estrategicamente, projeta como a empresa quer ser dentro de 10 ou 20 anos.

Biagio e Batocchio (2005) descrevem que a visão adotada por uma organização não é necessariamente quantitativa, mas ela tem a ideia de promover motivação, orientação, imagem e filosofia que definirão a empresa.

2.2.2.2 Produto

Definem Kotler e Keller (2012) que produto refere-se à qualidade, variedade, design, características, nome da marca, embalagens, tamanhos, serviços, garantias e devoluções.

De forma simples, Biagio e Batocchio (2005, p. 138) definem produto como “tudo aquilo que a empresa tem para vender”. Para tanto, segundo os autores, é necessário que a empresa e principalmente a força de vendas, tenham domínio sobre o produto oferecido e assim convencer o comprador a efetivar a compra.

Os autores Biagio e Batocchio (2005) descrevem a importância de a empresa conhecer também os produtos dos concorrentes. Além de saber quais são, deve observar a apresentação da embalagem, rótulos, cores, e funcionalidades, se houver.

2.2.2.3 Preço

Kotler e Keller (2012) definem que diante do *mix* de marketing, o preço engloba: preço de lista, descontos, bonificações, prazo de pagamento e condições de financiamento.

De uma forma mais lógica, o preço é valor monetário que se atribui ao produto, porém para determinação deste, existe uma regra básica de mercado, onde o preço é o reflexo da demanda existente para o produto. Assim, quando a oferta for maior que a demanda, existe maior competitividade e os preços tendem a baixar. No entanto, quando a demanda for maior que a oferta, o preço pode ser determinado pela empresa a qual fornece o produto estimado pelo cliente (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

De qualquer forma, a empresa precisa estimar quais são as faixas de preço aceitáveis para não se ter prejuízo. Do contrário, por um aumento muito elevado, pode vir a perder clientes em função de um preço não compatível. Conforme Biagio e Batocchio (2005) para assegurar os preços e manter a margem de lucro estimada, é importante que a empresas adote mecanismos para redução de custos.

Segundo Biagio e Batocchio (2005) para formação de preços, normalmente as empresas menores adotam o sistema de custeio direto, onde são apurados os custos fixos e variáveis relacionados à produção. Neste caso, os custos fixos sofrem rateio adotando critérios como: mão de obra direta, volume de produção, horas-máquina, ou um misto de critérios. Assim, o cálculo de preço de venda começa pelo cálculo de custos variáveis de cada produto e soma o valor do rateio dos custos fixos. Na sequência são somadas as comissões, fretes, propagandas ou demais fatores que são caracterizados como despesas, e então os impostos e contribuições (IPI, ICMS, PIS, Cofins, Simples, etc). Para a formação de preços de venda, a empresa também precisa ter claro, qual a margem de lucro desejada.

Além do cálculo para formação do preço, a empresa pode decidir posicionar-se estrategicamente em relação ao seu preço perante seus concorrentes diretos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005). De acordo com Kotler e Keller (2012), a empresa precisa determinar o objetivo da sua oferta no mercado, podendo ser: sobrevivência,

aumentar o lucro atual, ampliar a participação de mercado, desnatamento máximo de mercado, liderança da qualidade do produto, etc.

2.2.2.4 Praça

Em relação à praça, estão envolvidos os aspectos: canais de vendas, cobertura geográfica, sortimentos, locais, estoque e transporte (KOTLER; KELLER, 2012).

De acordo com Biagio e Batocchio (2005), existe duas formas básicas de o produto ser oferecido aos seus compradores:

- ✓ Vendas diretas: quando os produtos são ofertados pela própria empresa, através de uma equipe de vendas, diretamente ao consumidor;

- ✓ Vendas indiretas: ocorrem no caso de a empresa vender direto para atacadistas e varejistas, não tendo contato direto com o consumidor.

A distribuição conforme os autores Biagio e Batocchio (2005), podem ocorrer de três formas:

- ✓ Distribuição intensiva: ofertar o produto ao maior número possível de pontos de vendas, estando em fácil e frequente acesso do consumidor. Aconselhável para produtos com alta demanda, baixo preço e compra frequente;

- ✓ Distribuição seletiva: identificar intermediários para comercializar os produtos, que possam fazer um trabalho de assistência e pós venda ao cliente. Normalmente são recomendados para produtos com valor mais elevado;

- ✓ Distribuição exclusiva: dá exclusividade a representantes para distribuírem em áreas específicas. Recomendado para produtos de grande investimento e altamente técnicos, que exigem treinamento especial para comercialização.

2.2.2.5 Promoção

Promoção de vendas, de acordo com Westwood (2007, p. 155), “[...] abrange mais ou menos tudo o que você pode fazer para dar aos clientes um incentivo palpável para comprar seu produto”.

Para Biagio e Batocchio (2005), promoção de vendas é um conjunto de ações para atrair o cliente mais rapidamente para comprar seu produto/serviço. Para isto, podem ser usadas ferramentas como propaganda, publicidade, assessoria de imprensa, venda pessoal, relações públicas e promoção de vendas. Com o passar do tempo, as vendas pessoais que ocorriam porta a porta, vem dando espaço as vendas *on-line* ou via telefone.

A empresa deve analisar conforme seu porte, produto e condições financeiras, quais são as ferramentas mais adequadas para fazer a promoção. Em alguns casos, o produto pode pedir um atendimento pessoal para convencimento do cliente, e em outros casos, a fase do ciclo de vida do produto pode exigir ações diferenciadas.

2.2.2.6 Pesquisa em marketing

Na pesquisa de campo, conforme Westwood (2007), a amostra precisa ser representativa o objetiva, composta por um conjunto de questões a serem respondidas pelos entrevistados. Uma amostra utilizando os métodos corretos traz grandes resultados, mesmo em populações muito grandes. Para execução das pesquisas, pode-se usar telefone, e-mail ou contato pessoal. Se houver necessidade, pode ser contratada uma equipe especializada.

Por mais que tenhamos maior acesso a tecnologias para aplicar as pesquisas, ainda é muito forte a cultura de questionários impressos. Não é uma técnica muito cara e de fácil abordagem, porém deve ser observada a extensão das questões e evitar a ambiguidade ou perguntas mal elaboradas. É relevante fazer um teste-piloto em uma pequena parte da amostra, para identificar se há adequações a serem feitas antes da efetiva aplicação (WESTWOOD, 2007).

Westwood (2007) define aspectos importantes na elaboração das pesquisas:

- Evitar perguntas irrelevantes ou pouco específicas;
- Usar perguntas simples, curtas e de fácil compreensão;
- Exigir respostas simples, como sim ou não, ou uma opção dentre uma série de respostas;
- Evitar a indução das respostas, pois podem mascarar o resultado;
- Projetar perguntas que sejam fáceis na análise estatisticamente;
- Iniciar com perguntas mais gerais (como sobre a idade, gênero) e após introduzir as questões alvo da pesquisa.

2.2.3 Plano operacional

O plano operacional de uma empresa é tão importante quanto os demais planos previstos no plano de negócios. É ele quem vai definir como a empresa vai atuar em níveis produtivos, estruturais, de processos, e ainda qual o quadro de colaboradores e custos envolvidos.

Usualmente, as empresas utilizam organogramas para distribuir a hierarquia da organização, ou seja, de forma clara apresenta o arranjo do nível operacional até à coordenação da organização (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

No plano operacional, de acordo com Biagio e Batocchio (2005), deverão constar também as informações sobre a estrutura física, demonstrando as disponibilidades básicas para operacionalizar por um tempo razoável e suportando um possível crescimento da empresa. Deverá também descrever comodidades que vão de encontro ao cliente, fornecedores e funcionários, como por exemplo, se terá estacionamento, áreas culturais ou de lazer, jardins, sistema de comunicação, etc.

Em relação à produção, Biagio e Batocchio (2005) explicam que neste plano deverá ser descrito o processo produtivo ou como prestará seus serviços. Neste sentido, é preciso determinar e documentar a capacidade produtiva, os preços, os

critérios e qualidade, as instalações e equipamentos, além das condições de trabalho. Aconselha-se adotar um roteiro de fabricação, apresentar um *layout* da produção e um diagrama de fluxo de processo.

O *layout* é uma das partes mais importantes do plano operacional, pois ele objetiva uma maior eficiência do fluxo de processo, considerando fatores como distância e custos. Os autores Biagio e Batocchio (2005) definem quatro tipos de *layout* conforme apresentado na Tabela 1.

Tabela 1 – Relação entre as vantagens e desvantagens dos tipos básicos de *layout*

Tipo de Layout	Vantagens	Desvantagens
Posicional	Flexibilidade de mix e produto muito alta; Produto ou cliente não movido ou perturbado; Alta variedade de tarefas para a mão de obra.	Custos unitários muito altos; Programação de espaços e atividades pode ser complexa; Pode significar muita movimentação de equipamentos e mão de obra.
Processo	Alta flexibilidade de mix e produto; Relativamente robusto em caso de interrupção de etapas; Supervisão de equipamentos e instalações relativamente fáceis.	Baixa utilização de recursos; Pode ter alto estoque em processo ou filas de clientes; Fluxo complexo pode ser difícil de controlar.
Celular	Pode dar um bom compromisso entre custo e flexibilidade para operações com variedade relativamente alta; Atravessamento rápido; Trabalho em grupo pode resultar em melhor motivação.	Pode ser caro reconfigurar o arranjo físico atual; Pode requerer capacidade adicional; Pode reduzir níveis de utilização de recursos.
Produto	Baixos custos unitários para altos volumes; Dá a oportunidade para especialização de equipamento; Movimentação de clientes e materiais conveniente.	Pode ter baixa flexibilidade de mix; Não muito robusto contra interrupções; Trabalho pode ser repetitivo.

Fonte: (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005, p. 181).

Conforme a tabela expõe, os extremos de *layout* são o posicional e o por produto. O *layout* posicional é mais apropriado a empresas com maior variedade de produtos, porém onde os volumes de produção são menores ou ainda somente por encomenda. Já o *layout* por produto, caracteriza-se pelo alto volume produtivo, onde o fluxo é contínuo, porém a variedade tende a ser reduzida.

2.2.3.1 Plano de recursos humanos

Nas micro e pequenas empresa, segundo Biagio e Batocchio (2005), pode-se substituir o habitual organograma funcional, pela matriz de responsabilidades, mostrando a relação entre os cargos. À critério da empresa, pode-se ainda apresentar as qualificações, responsabilidades, condições de trabalho e experiências exigidas para cada função.

A empresa precisa ter ciência de quem serão as pessoas-chave, aquelas que pensarão sobre o planejamento da empresa, que serão responsáveis por cumprir metas, tomadores de decisão, podendo estar estas classificadas em níveis hierárquicos (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005). Ainda de acordo com os autores, nas empresas nascentes e pequenas, geralmente o gerenciamento e as decisões são tomadas pelos donos da empresa. Normalmente eles estão dedicados à empresa com maior ênfase, e ainda despendem maior tempo ao negócio, especialmente até ela crescer.

À medida que a empresa cresce, já precisa ter uma estrutura de salários, de como será a política de seleção e contratação, de como estes colaboradores serão introduzidos às atividades da empresa, além de estar ciente de todos os direitos trabalhistas envolvidos.

2.2.4 Plano financeiro

De acordo com Biagio e Batocchio (2005), um plano financeiro visa refletir o desempenho futuro com da empresa, com base em projeções. Tem a capacidade de mostrar ganhos da empresa, estabilidade, e ainda serve para a avaliação da atratividade do negócio. A seguir apresentam-se alguns demonstrativos importantes que podem ser compreendidos no plano financeiro de uma empresa:

a) Balanço Patrimonial: é constituído de duas colunas, onde se apresenta em um lado o ativo da empresa e no outro lado o passivo e o patrimônio líquido. No ativo são compreendidos os bens e direitos que a empresa possui, como por exemplo, saldo de caixa, duplicatas a receber, saldo em contas bancárias, etc. Na

coluna de passivos, estão as obrigações da empresa, como salários, impostos, duplicatas a pagar e fornecedores. O patrimônio líquido representa o montante do capital investido na empresa pelos sócios, com a soma dos lucros ou prejuízos acumulados. Como a ideia do plano de negócio é representar o futuro da empresa, aconselha-se uma projeção de pelo menos cinco anos para empresas novas e, de três anos para empresas em funcionamento, já que estas possuem um histórico anterior para analisar-se (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005);

b) Demonstrativo de resultados: apresenta um resumo das receitas, despesas e lucro ou prejuízo de um determinado período. É uma forma mais segura de saber a realidade da empresa e saber se ela terá lucro e qual o valor estimado (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005). Para melhor compreensão, apresenta-se exemplo de planilha para demonstração dos resultados (TABELA 2);

Tabela 2 – Exemplo de planilha para demonstração de resultados

Discriminação	Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
1. Receita bruta de vendas					
2. (-) Deduções					
3. Receita líquida de vendas					
4. (-) Custo dos produtos vendidos					
5. Margem de contribuição					
6. (-) Despesas operacionais					
6.1 Despesas administrativas					
6.2 Despesas de marketing					
6.3 Despesas gerais					
6.4 Depreciação acumulada					
7. Resultado operacional					
8. Receitas financeiras					
9. (-) Juros de financiamento					
10. Resultado antes do Imposto de Renda					
11. (-) Imposto de Renda					
12. Lucro líquido					

Fonte: adaptada de Biagio e Batocchio (2005).

c) Fluxo de caixa: é um acompanhamento do fluxo de entradas e saídas de recursos financeiros do caixa da empresa. O fluxo de caixa é uma ferramenta simples que ainda pode embasar a tomada de decisões, pois permite identificar se a empresa terá a falta de dinheiro ou não em caixa em determinado período, e assim pode, por exemplo, negociar prazos com fornecedores. Apresenta-se em formato de planilha e é composto basicamente por entradas como investimento inicial, saldo de caixa inicial, total de entradas (somando receita de vendas, receitas financeiras, empréstimos, etc). Nas saídas estão itens como despesas com produção, pessoal,

vendas e marketing, seguros, impostos, provisão para Imposto de Renda, depreciações, etc (BIAGIO; BATOCCHIO, 2005).

Outra projeção importante para o embasamento do plano financeiro de um plano de negócio é estimar o volume de vendas. Segundo Bernardi (2013) a empresa deve adotar políticas para produtos acabados com base na sua estratégia, ramo de atividade e mercado. O autor cita exemplos como: o estoque de produtos acabados permanece na empresa por 10 dias até efetivar a venda. E ainda: as produções iniciam-se no mês 2 e as vendas ocorrem a partir do mês 3. Com estas projeções de produção, proporciona-se dimensionar os recursos, o *layout*, orçamentos de produção e custos do produto, investimento em estoques de insumos, além de auxiliar no desenvolvimento dos demonstrativos financeiros. Ainda conforme Bernardi (2013, p. 146) a projeção de vendas bruta “é derivado do preço definido pelo mercado multiplicado pelas quantidades projetadas”.

Segundo Bernardi (2013) a viabilidade de um negócio pode compreender um conjunto de indicadores econômicos, como Tempo de Retorno do Investimento (*Payback*), Valor Presente Líquido (VPL) e Taxa Interna de Retorno (TIR).

a) *Payback*: Tempo de retorno do investimento, ou seja, qual a velocidade, em meses e anos, para recuperar o valor que já foi investido no negócio (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

b) Valor Presente Líquido (VPL): o resultado do cálculo deste indicador representa o valor monetário resultante do fluxo de caixa líquido, trazidas ao valor presente (SANTOS, 2001).

c) Taxa Interna de Retorno (TIR): conforme Santos (2001, p. 154), TIR “[...] é o percentual de retorno obtido sobre o saldo do capital investido e ainda não recuperado”. Considerando opções de investimento, aquele que tiver maior TIR é o melhor.

3 METODOLOGIA

Para embasamento deste trabalho, foi utilizado o plano de negócios elaborado por Fighera (2011), o qual deu subsídios a parte estrutural referente aos capítulos que seriam abordados, além ser considerado um modelo excelente de trabalho realizado junto à Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFGRS). Ainda, para auxílio nos resultados e abordagem prática deste plano, foi buscado auxílio no *software* Plano de Negócios do SEBRAE, o qual proporciona estruturar verdadeiramente um plano de negócios.

A metodologia que se buscou para este trabalho, foi inicialmente a busca de dados secundários, através de publicações, como por exemplo, do SEBRAE, onde é possível encontrar vários cases do mesmo ramo, para fonte de embasamento da estrutura do trabalho e também para atentar-se aos principais pontos que deveriam ser abordados. Foi possível também recolher muitos dados históricos e atuais com a empresa da familiar que já está neste ramo de negócio. Esta pode fornecer informações relevantes em relação à clientes, fornecedores e concorrentes, além de servir como modelo no que diz respeito aos processos operacionais e estrutura física.

Após esta análise, e com maior clareza sobre o assunto, buscou-se revisão bibliográfica sobre os tópicos imprescindíveis a um plano de negócios.

Objetivando maior entendimento do leitor, sem deixar de manter o entrosamento dos assuntos, o presente plano estruturou-se da seguinte forma:

- Definição de alimentos funcionais: o que é de fato este novo conceito de produto, perante a bibliografia;

- Conceito de plano negócio: quais são seus objetivos e a visão dos autores. O plano de negócios subdivide-se em várias análises e planos, por isso a estrutura do trabalho manteve-se nesta mesma linha. O plano subdividiu-se em análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro.

Analisados os dados secundários, realizou-se uma pesquisa qualitativa, a fim de validar a ideia do plano, com pessoas que são referência e que possuem conhecimento técnico e/ou experiência no assunto deste plano.

Validado o plano, buscaram-se informações em relação aos concorrentes através de pesquisa na internet. Boa parte deles já era do conhecimento da autora, o que facilitou a caracterização dos dados necessários. Algumas informações foram obtidas com representantes que atuam com este mercado, e que já fizeram transações com estas empresas.

Foi realizado ainda, um levantamento dos principais fornecedores de matéria-prima e seus custos, prazos de pagamento e de entrega. Também foram verificados os valores de mobiliário, maquinário e demais equipamentos necessários para a abertura da empresa.

Por fim, porém não menos importante, a opinião do consumidor: a pesquisa quantitativa. Visando a especificidade do produto, proposta neste plano, uma pesquisa com questões semiestruturadas foi aplicada em uma amostra representativa, objetivando um maior nível de confiança sobre os dados obtidos. Os resultados são apresentados no capítulo 4 deste trabalho. Os questionários foram elaborados e aplicados com auxílio da ferramenta Google Formulários.

Os resultados, apresentados no capítulo 4, são propriamente os dados coletados em conjunto com a atuação da empresa, formando o plano de negócios, propriamente dito. A revisão bibliográfica dará a base necessária para a análise e aplicabilidade dos dados obtidos junto à empresa.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os dados coletados na pesquisa quantitativa. O objetivo de realizar uma pesquisa de campo foi aproximar ao máximo os dados da realidade, para que a empresa entendesse seu mercado consumidor, e possíveis necessidades não atendidas por empresas concorrentes.

4.1 Dados primários

Os dados primários foram obtidos com base em questionários semiestruturados contendo dois blocos de perguntas. O primeiro bloco contendo 4 questões em relação ao perfil do respondente (gênero, idade, faixa de renda e cidade) e o segundo, contando com 11 perguntas em relação ao consumo de biscoitos: hábito, motivação e frequência de consumo, identificação de marcas, avaliação de qualidade e preço, melhor tamanho de embalagem, se existe dificuldade de encontrar este tipo de produto, qual o melhor local para compra e ainda, a citação de ingredientes por parte do consumidor para um novo produto funcional.

No total foram coletadas 454 pesquisas. Abaixo, seguem os dados obtidos, onde cada item da numeração corresponde a uma pergunta.

1) Qual o seu gênero? (TABELA 3)

Tabela 3 – Amostra da pesquisa quantitativa por gênero

Gênero	Número de respostas
Feminino	311
Masculino	143

Fonte: Da autora

2) Qual a sua faixa de idade? (TABELA 4)

Tabela 4 – Amostra de pesquisa quantitativa por idade

Opções de resposta	Número de respostas
Até 25 anos	184
Entre 26 e 35 anos	151
Entre 36 e 45 anos	66
A partir de 46 anos	53

Fonte: Da autora.

3) Qual a sua faixa de renda (individual)? (TABELA 5)

Tabela 5 – Amostra da pesquisa quantitativa por faixa de renda

Opções de resposta	Número de respostas
Até R\$ 1.200,00	190
Até R\$ 3.000,00	205
Acima de R\$ 3.000,00	59

Fonte: Da autora.

4) Cidade onde reside: (TABELA 6)

Tabela 6 – Cidades apontadas na pesquisa quantitativa

Cidade	Número de respostas
Anta Gorda	01
Arroio do Meio	35
Arvorezinha	01
Boa Vista do Sul	02
Bom Retiro do Sul	05
Boqueirão do Leão	01
Canoas	01
Carlos Barbosa	01
Colinas	02
Cruzeiro do Sul	06
Encantado	02
Esteio	01
Estrela	25
Forquetinha	01
Guaporé	01
Imigrante	02
Lajeado	261
Marques de Souza	01
Mato Leitão	04
Nova Bréscia	02
Paverama	01
Poço das Antas	01
Porto Alegre	04
Pouso Novo	01
Progresso	01
Roca Sales	01
Santa Clara do Sul	04
Santa Cruz do Sul	04
Sério	01
Tabaí	02
Taquari	05
Teutônia	53
Travesseiro	01
Venâncio Aires	19
Westfália	01

Fonte: Da autora.

5) Você tem o hábito de consumir biscoitos (industrializados ou não), considerados como integrais, naturais, funcionais e/ou com fibras? (TABELA 7)

Tabela 7 – Frequência de consumo de biscoitos

Opções de resposta	Número de respostas
Sim, diariamente.	75
Sim, algumas vezes na semana.	275
Raramente ou nunca consumo.	104

Fonte: Da autora.

Com base nestas respostas pode verificar-se que na soma daqueles que consomem diariamente e os que consomem algumas vezes na semana, tem-se um total de 350 pessoas que se alimentam de produtos saudáveis. Isto representa 77% da amostra.

6) Como você define a sua motivação pelo consumo de biscoitos funcionais/integrais? (Você pode marcar mais de uma opção) (TABELA 8 e GRÁFICO 1)

Tabela 8 – Motivação no consumo associado aos benefícios à saúde

Opções de resposta	Número de respostas
Consumo por acreditar nos benefícios à saúde e bem-estar, então busco optar por estes	220
Consumo pois sempre gostei e preferi biscoitos integrais e saudáveis	118
Consumo biscoitos pela praticidade/conveniência (posso levar na bolsa, no carro, deixar no trabalho, etc)	190
Consumo apenas por indicação de nutricionista ou médico	15
Consumo por alguma restrição alimentar (intolerância ao glúten, lactose, alergia alimentar, etc)	19
Outro. Qual?	18

Fonte: Da autora.

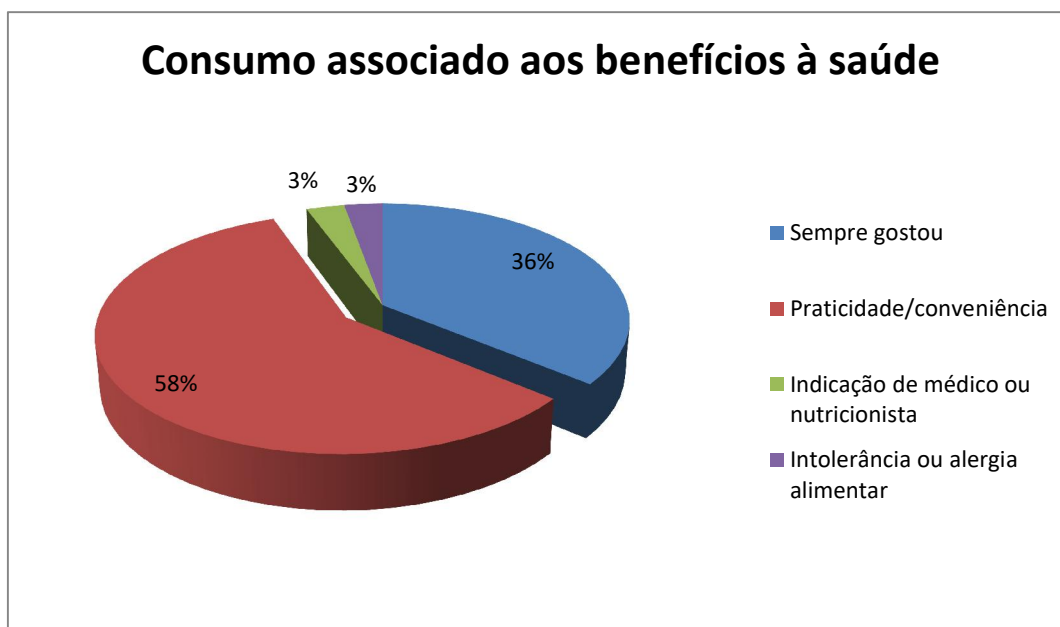
A partir das respostas desta questão é possível entender melhor o que faz de fato o consumidor procurar um determinado produto. Neste caso, tratando-se do que o motiva a consumir biscoitos integrais e/ou funcionais, a opção mais citada foi por

acreditar nos benefícios que este alimento pode lhe trazer. Isto desmistifica de certa forma que as pessoas estejam consumindo apenas pela obrigação de médicos, nutricionista ou por conta própria em virtude de dietas, onde muitas vezes a pessoa não gosta do que está consumindo.

Nos casos em que o respondente marcou a opção “Outro”, surgiu o fato de a pessoa fabricar em casa seus próprios biscoitos, porém coloniais (não integrais). Também se evidenciou em outra resposta que o preço pode ser a motivação pelo consumo, e ainda, para outro respondente, a motivação é a sensação de experimentar novos produtos.

Como esta era uma questão onde o consumidor poderia marcar mais de uma opção (todas que se aplicassem), pode observar-se que as três primeiras opções foram bastante citadas concomitantemente, conforme apresentado no Gráfico 1.

Gráfico 1 – Consumo associado aos benefícios à saúde



Fonte: Da autora.

Conforme apresentado no Gráfico 1, além do consumo por benefícios, 58% atribuiu ser mais conveniente consumir biscoitos, pela praticidade que o produto oferece.

7) Qual seria a melhor forma de encontrar este tipo de biscoito? (Você pode marcar mais de uma opção) (TABELA 9).

Tabela 9 – Locais mais adequados para venda de acordo com o consumidor

Opções de resposta	Número de respostas
Academia	31
Mercados e padarias	395
Lojas especializadas	150
Vendas Online (<i>e-commerce</i>)	14
Encomenda por telefone, <i>WhatsApp</i> , <i>e-mail</i> (com serviço de entrega)	41
Outro local. Qual?	02

Fonte: Da autora.

Nesta questão também foi possível o respondente optar pelos locais os quais se aplicassem. Em “Outro local. Qual?” foi citada a preferência por venda direto na fábrica, e outro indica não ter preferência.

Esta questão foi de grande valia, para identificar se o alvo deveria ser somente as lojas especializadas em produtos naturais. Confirmou-se que há uma forte demanda nos mercados e padarias, que podem de certa forma, serem mais práticos para o consumidor acessar mais frequentemente.

Diante das demais opções de respostas introduzidas, teve-se o objetivo de analisar uma nova forma de vender produtos tão tradicionais e convenientes. Sabe-se que a rotina mais agitada das pessoas, pode com o passar do tempo, ir criando novas possibilidades e hábitos de compra. Existe um número significativo de interesse por vendas “não presenciais”. Se somados a opção por vendas online e encomendas por telefone, e-mail e por *WhatsApp*, temos 55 consumidores optando por este meio. Inclusive, isto acaba superando a atração de compra nas academias.

8) Atualmente, você vê dificuldade de encontrar este tipo de biscoitos? (TABELA 10).

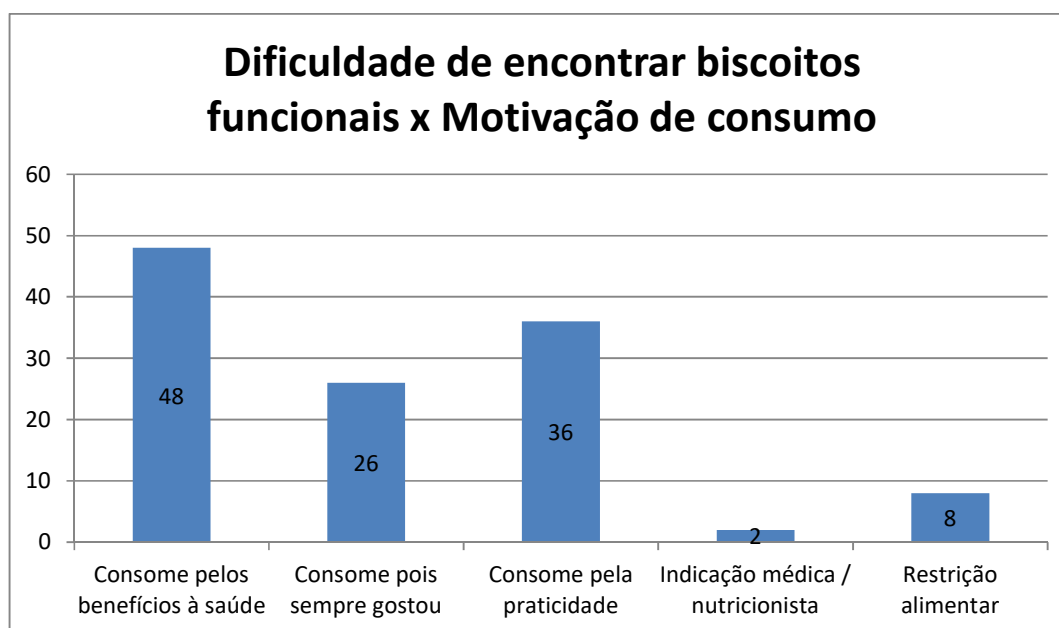
Tabela 10 – Dificuldade em encontrar biscoitos funcionais

Opções de resposta	Número de respostas
Sim	88
Não	366

Fonte: Da autora.

Analisando as pessoas que demonstraram no questionário alguma dificuldade de encontrar biscoitos funcionais, apresenta-se no Gráfico 2.

Gráfico 2 – Relação dificuldade de encontrar biscoitos funcionais e a motivação de consumo



Fonte: Da autora.

O Gráfico 2 sincroniza as duas questões, para verificar se de fato as pessoas que tem uma alimentação mais restrita sentem esta falta ou dificuldade de encontrar os produtos funcionais. Verificou-se que a demanda ainda é pelo maior pela opção alimentar, e podemos concluir que também em conjunto com as próximas questões, que ainda há muita oferta dos biscoitos tradicionais, não satisfazendo um nicho de mercado. Diante desta pesquisa, são 26,4% dos consumidores pesquisados com dificuldade de encontrar biscoitos funcionais.

Estes 26,4% citaram que os melhores locais para encontrar seriam, respectivamente, mercados e padarias, lojas especializadas, encomendas por telefone, *e-mail*, *WhatsApp* com entrega, academias e vendas *online*.

9) Você se dispõe a pagar um pouco mais por produtos nos quais detecta maior qualidade e por marcas que confia? (TABELA 11).

Tabela 11 – Valorização de produtos de maior qualidade e de marca de confiança

Opções de resposta	Número de respostas
Sim	403
Não	51

Fonte: Da autora.

Neste sentido, a empresa quis validar se de fato as pessoas estariam dispostas a pagar mais por um produto de qualidade. O resultado é bastante expressivo, pois quase 89% dos pesquisados valorizam a qualidade e confiança pelos produtos.

Para entender as respostas negativas, a empresa inseriu uma pergunta opcional na sequência desta, perguntando sobre a marca que o entrevistado recorda-se ter comprado recentemente. Esta questão busca saber se a resposta negativa condiz, com o que consumidor está na realidade comprando e se está colocando o preço como primordial na decisão de compra.

10) Qual a marca de biscoitos da sua última compra? (Opcional)

Para esta questão, 282 respostas foram obtidas, porém a surpresa foi em relação à citação de praticamente só marcas industrializadas. As mais citadas foram Nesfit (120 vezes), Bauducco (23 vezes), Belvitá (21 vezes), Clube Social (10 vezes) e Jasmine (09 vezes).

Entre as marcas artesanais, surgiram citações das marcas: Biscoitos Santa Clara (19 vezes), Cheiro Verde (2 vezes), Biscoitos do Zeca (1 vez) e Biscoitos Klain (6 vezes), ambas marcas regionais.

Ocorrem ainda mais citações isoladas: Yoki, Biscoittini, Isabela, Vovi's Biscoiteria, Mãe Terra, Ritter, Vita, Parati, Ledi Maggioni, Triunfo, Mertz, Mee,

Naturalle, Trakinas, Tortinhas, Orquídea, Equilibri, Nutrella, Dalper, Pit Stop, Toc's, Linea, Padaria Santa Inês.

11) Referenciando as suas últimas compras de biscoitos artesanais e integrais, você acredita e confia na qualidade dos produtos? (TABELA 12)

Tabela 12 – Confiança nas marcas de acordo com o histórico de compra

Opções de resposta	Número de respostas
Sim	263
Em parte	180
Não	11

Fonte: Da autora.

Com base nisto, é possível compreender que o público na sua maioria confia nos produtos que está comprando. São quase 58%. A empresa pensa que o consumidor entende por confiança, uma atribuição de qualidade ao produto, nas dimensões de matéria-prima, processamento e armazenagem adequados, e rótulos que condizem ao produto em si.

Das respostas obtidas nesta questão, 39% observou que acredita e confia em parte. Esta opção de resposta visou compreender o que ocorreram nas experiências anteriores de compra cliente, não permitindo que consumidor julgue uma única experiência ruim, como sendo uma resposta negativa à confiabilidade. Em outros casos, podemos também entender que este expressivo número que acreditam em parte na qualidade dos produtos, é que especialmente no ramo de alimentação, há uma extravagância de informações nos rótulos e muito apelo às tendências de saudabilidade, onde o consumidor pode ficar confuso e descrente do que lê nas embalagens.

12) Você vê dificuldade em buscar as informações nutricionais, de ingredientes ou de componentes alérgicos nas embalagens destes produtos? (TABELA 13 e GRÁFICO 3)

Tabela 13 – Dificuldade na busca de informações nas embalagens

Opções de resposta	Número de respostas
Sim, na maioria das vezes.	67
Às vezes, dependendo a marca.	197
Normalmente não vejo problemas em identificar as informações.	98
Não costumo olhar estes dados na embalagem ou ler rótulos.	92

Fonte: Da autora.

Gráfico 3 - Dificuldade na busca de informações nas embalagens



Fonte: Da autora.

Conclui-se que somando as duas primeiras opções de resposta “Sim, na maioria das vezes” e “Às vezes, dependendo a marca”, existe alguma dificuldade nas informações contidas nos rótulos. Representam neste caso 58%.

13) Qual o tamanho ideal de embalagem para este tipo de biscoitos? (TABELA 14 e GRÁFICO 4).

Tabela 14 – Tamanho ideal de embalagem

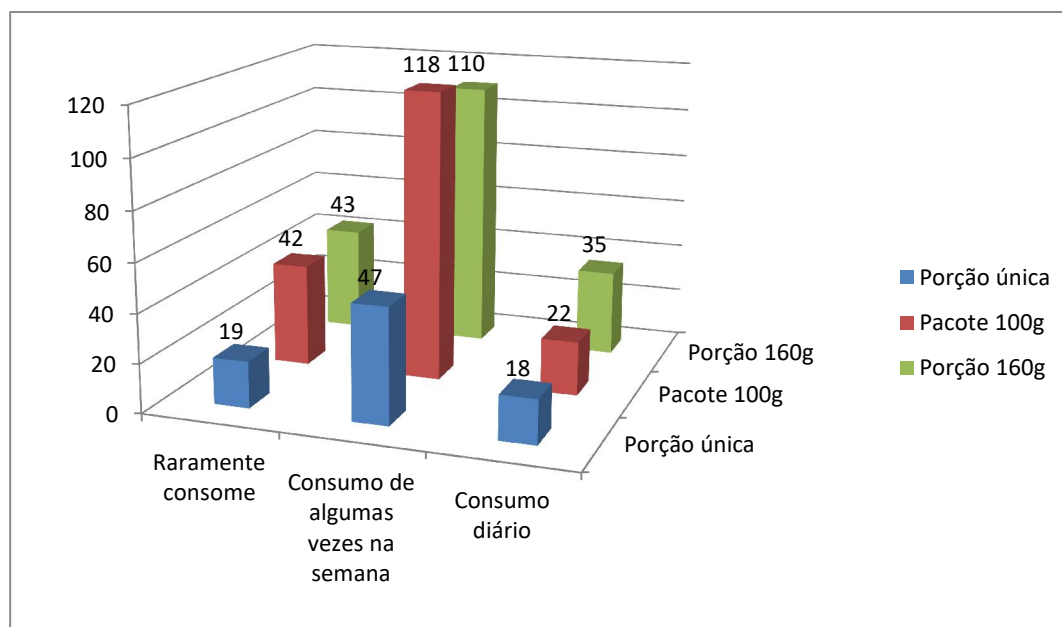
Opções de resposta	Número de respostas
Porção única (exemplo: 3 biscoitos médios)	84
Pacotes de 100g (aproximadamente 6 biscoitos médios)	182
Pacotes de 160g (aproximadamente 10 biscoitos médios)	188

Fonte: Da autora.

A pesquisa demonstrou que existe menor interesse por porções menores, representando apenas 18,5%. Porém há praticamente em empate entre as opções de 100g e 160g, o que pode ser concluído antecipadamente, que os consumidores querem um pacote que possa equivaler a mais porções.

Considerando estes dois maiores resultados, temos 370 respostas optando por embalagens equivalentes a mais de 100g. Abaixo, a representação gráfica combina os dados de tamanho de embalagem com as frequências de consumo:

Gráfico 4 – Relação entre a frequência de consumo e o tamanho de embalagem



Fonte: Da autora.

Em todos os casos, pode-se visualizar no gráfico acima, que consumo de algumas vezes na semana, está determinando os picos nas três opções de pacote.

Os que consomem diariamente preferem pacotes maiores, que possuem maior custo benefício na maioria das vezes. Ainda mesmo os que consomem raramente apontam mais vezes os pacotes maiores como sendo da sua preferência.

Cabe ressaltar que a empresa nesta questão, delimitou o maior pacote em 160g, equivalente à aproximadamente 10 biscoitos, em função dos custos elevados. Pacotes ainda maiores podem não se tornarem atrativos pelo alto preço de venda que geraria. Além disto, são as gramaturas mais oferecidas pelo mercado alimentício que atende este público.

14) Qual o ingrediente predominante que você gostaria de encontrar em um novo biscoito funcional? (possível marcar todas que se aplicassem) (TABELA 15 e GRÁFICO 5)

Tabela 15 – Sugestão de ingredientes para um novo biscoito funcional

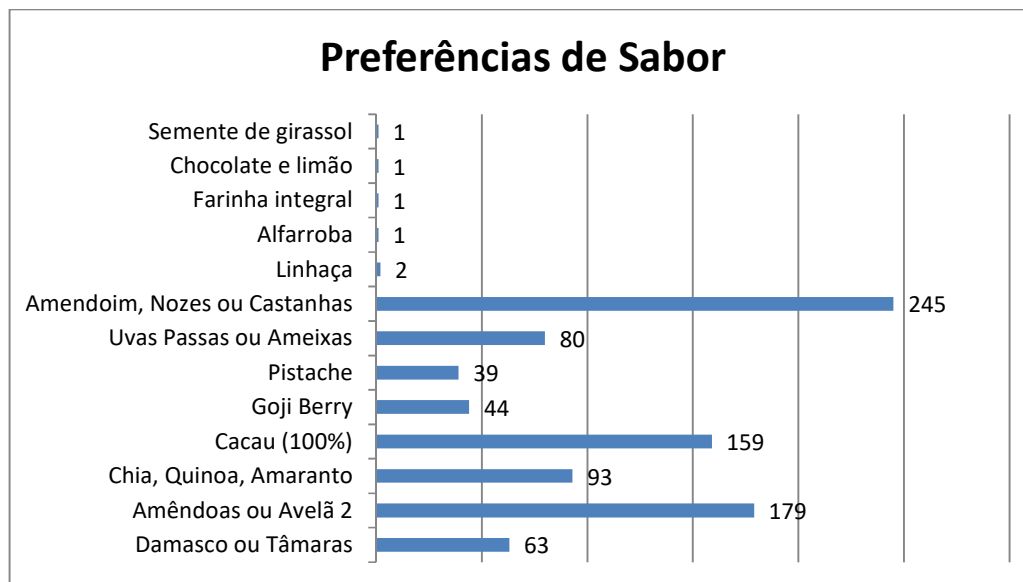
Opções de resposta	Número de respostas
Damasco ou Tâmaras	63
Amêndoas ou Avelã	179
Chia, Quinoa, Amaranto	93
Cacau (100%)	159
Goji Berry	44
Pistache	39
Uvas Passas ou Ameixas	80
Amendoim, Nozes ou Castanhas	245
Outro: _____	06

Fonte: Da autora.

No espaço deixado para o respondente citar outro ingrediente, caso necessário, surgiram citações para alfarroba (1), linhaça (2), farinha integral (1), chocolate e limão (1), semente de girassol (1).

Abaixo, apresenta-se em gráfico com os resultados desta questão:

Gráfico 5 - Sugestão de ingredientes para um novo biscoito funcional



Fonte: Da autora.

Nesta questão, objetivou-se focar alguns ingredientes que seriam relevantes e condizentes com a proposta do produto. Por isso a questão não foi aberta, para não dispersar os respondentes, considerando o intuito do produto. Os ingredientes principais propostos foram separados por afinidade no questionário.

15) O quanto você sente sua necessidade por biscoitos funcionais atendida? (TABELA 16 e GRÁFICO 6).

Tabela 16 – Satisfação em relação à necessidade de biscoitos funcionais

Opções de resposta				
Não atende a necessidade	() 1	() 2	() 3	() 4 () 5
	Atende totalmente a necessidade			

Fonte: Da autora.

Neste sentido, os resultados obtidos com a questão foram os seguintes.

Gráfico 6 – Satisfação em relação à necessidade de biscoitos funcionais



Fonte: Da autora.

Para isto, verificou-se que 70% dos pesquisados, elencou uma nota 3 ou inferior, o que seria algo sugestivo para introduzir um novo produto. Somente 9% responderam que sentem sua necessidade por biscoitos funcionais plenamente atendida.

4.2 Análise De Mercado

Na análise de mercado, apresentam-se os ambientes micro e macro, ambas esferas do ambiente de marketing a qual a empresa estará vinculada.

Após descrição dos ambientes supracitados, a seção contempla a análise SWOT, compilando os dados levantados.

4.2.1 Análise do ambiente de marketing

A empresa Feito à Mão quer atuar no Rio Grande do Sul, porém especifica inicialmente uma região a qual quer iniciar a introdução de seu novo produto: Vale do Taquari. A região onde a empresa atuará tem uma população estimada em 352.943 habitantes (CORREDE, 2016).

4.2.1.1 Análise do microambiente

Nesta seção apresentam-se os principais envolvidos no microambiente: concorrentes, fornecedores e clientes.

4.2.1.1.1 Concorrentes

De fato, após pesquisas e conhecimento já existente, sabe-se de concorrentes para o mesmo mercado-alvo para a empresa. São poucas fabricantes na região do Vale do Taquari, a qual a empresa propõe se instalar. A maioria são padarias que já produzem outros tipos de alimentos, e apenas fabricam algum tipo de biscoito, para agregar vendas no próprio estabelecimento. Estes podem ser considerados concorrentes diretos, mesmo que em baixo volume de vendas, pois concorrem no momento em que atraem um mesmo cliente.

Em uma análise geral, o segmento de biscoitos tem na sua maioria fabricantes de biscoitos tradicionais e para isto a empresa os considera como concorrentes indiretos. Estas atendem o mesmo segmento, porém não se detém a nichos específicos, como o caso proposto.

Na cidade de Lajeado, existe uma fabricante de produtos integrais, a qual produz alimentos que possam concorrer diretamente com o da empresa Feito à Mão. A empresa Dolgener Alimentos Ltda, em questão, não se detém a fabricar somente biscoitos, mas sim, sua linha de pães e barrinhas de cereais. Neste ponto, analisa-se que a Dolgener acabe deixando de atender o nicho específico de clientes, que procuram diferenciação e novidades nos produtos. Isto pode fazer com que ela

perca ou estabilize seu espaço de mercado. Como pontos fortes, a empresa tem maior capacidade produtiva, pois já está estruturada, além de contar com mão-de-obra capacitada e treinada. A empresa já tem anos de mercado e credibilidade, porém seu foco de atuação está mais voltado para região metropolitana. Este concorrente pode acabar se tornando inconveniente para a empresa alvo deste plano, porém acredita-se que no momento há demanda e espaço para ambos no mercado. O que a empresa propõe são produtos funcionais, aproveitando uma oportunidade existente no mercado.

Além disto, nas pesquisas quantitativas, evidenciaram-se praticamente somente marcas industrializadas. A pesquisa buscou que os respondentes apontassem a marca da última compra. As marcas mais citadas foram Nesfit da Nestlé, Bauducco e BelVittá. Entende-se que pela facilidade de encontrar em grandes supermercados, a grande maioria acaba consumindo pela conveniência e facilidade de acesso, além de claro, existir todo um apelo de marketing sobre os estes produtos, especialmente em mídias como televisão e internet.

Uma marca que acaba atendendo muito este nicho de mercado, porém que está na categoria dos industrializados, é a Jasmine Alimentos. A empresa está situada em Curitiba-PR, e oferece uma gama de alimentos, principalmente biscoitos doces estilo *cookies*, atendendo fortemente o público com restrições alimentares ou que buscam uma alimentação mais saudável. A empresa tem se consolidado há alguns anos, e hoje é facilmente encontrada nos supermercados, também sendo um fator de força. Possui ainda alguns preços atraentes, quando comparado com outras marcas com a mesma proposta. No entanto muitos dos clientes acabam não confiando em marcas industrializadas, o que vem a ser um ponto fraco para a empresa.

Diante dos concorrentes, a empresa Feito à Mão não busca a estratégia de disputar preços, pois evidentemente não seria suportável e saudável para uma entrante de pequeno porte. Busca um novo conceito para atender um público que quer adquirir ou manter hábitos saudáveis e assim os fidelizar através da qualidade e confiança no produto.

4.2.1.1.2 Fornecedores

Os dados de fornecedores foram obtidos junto a empresas que já atuam no ramo. Alguns já eram de conhecimento da empresa, pois são atuantes na região onde a empresa se instalará.

No caso da empresa Feito à Mão é de grande relevância a qualidade dos produtos oferecidos pelo seu fornecedor. Para a empresa, a qualidade da matéria prima é primordial, uma vez que seu produto final quer oferecer isto ao consumidor. A seleção das matérias primas caracteriza-se em um critério de avaliação dos ingredientes, desde a consistência, texturas, produtos bem embalados, frescos, devidamente transportados e bem armazenados. Com base nisto, a empresa propõe trabalhar com as marcas de confiança e dentro disto, comprar dos mesmos fornecedores, ajustando parcerias para melhores prazos de entrega e condições de pagamento (TABELA 17).

Tabela 17 – Lista de Fornecedores

Item	Fornecedor
Açúcar Mascavo	Dalpian Distribuidora de Alimentos
Amendoim Torrado	Mertz Alimentos
Cacau em Pó 100%	Superforti Alimentos
Embalagem	Plastimarau Indústria de Plásticos
Fecho para embalagem	Comércio e Representações Ferga
Ovos	Granja Cageri
Rótulos	Gráfica Pretto Graff

Fonte: Da autora.

4.2.1.1.3 Clientes

Estima-se que os clientes atingidos pelo produto proposto pela empresa Feito à Mão, são adultos com hábitos saudáveis, que decidem pela aquisição de produtos nesta linha. Ainda, a decisão de compra pode levar em conta a influência de nutricionistas ou médicos especialistas. Nestes casos, onde o consumo passa a ser

obrigação, também há grandes chances de vir a tornar-se um hábito, ou seja, uma escolha de qualidade de vida.

Os clientes-alvo consomem produtos de origem artesanal e valorizam o natural, orgânico e funcional. Em sua maioria, buscam comprar por opção de alimentar-se melhor, e pelo fato de preferir e apreciar esta linha de produtos. Normalmente gostam de novidades, que por vezes o mercado pode não estar oferecendo. Parte dos clientes-alvo tem alguma restrição alimentar, como alergias alimentares, intolerâncias ao glúten e lactose, diabetes, etc.

Acredita-se que o produto em si, possa atender as diversas faixas etárias e classes sociais. O conceito do produto pode torná-lo menos acessível no que diz respeito ao preço. Mesmo com menor frequência de consumo, existe uma crescente demanda por alimentos mais saudáveis também pelas classes mais baixas. A mídia e o acesso à informação têm contribuído bastante neste sentido. No momento em que as pessoas acessam jornais, internet, redes sociais e até mesmo televisão, ampliam seu conhecimento e consciência sobre saúde, refletem, e passam a avaliar mais sua dieta alimentar.

Os clientes estão em todas as partes, pois o público-alvo tem um perfil que está crescendo rapidamente. De acordo com a pesquisa realizada para detectar onde estão os clientes potenciais, e por logística, considerando a sede da empresa, abrangerá a cidade de Lajeado e cidades próximas. Delimitou-se neste primeiro momento da empresa, a região do Vale do Taquari para introdução deste novo produto. Sabe-se através de outros estudos, experiências e contatos com representantes desta área, que há espaço para vendas na região serrana e metropolitana do Rio Grande do Sul.

4.2.1.2 Análise do macroambiente

Nesta seção apresentam-se os ambientes externos, ou macroambientes, os quais podem impactar ou relacionar-se com o negócio da empresa. São eles: ambiente demográfico, ambiente econômico, ambiente natural, ambiente tecnológico e ambiente político-legal.

4.2.1.2.1 Ambiente demográfico

Segundo pesquisa bibliográfica em Kotler e Keller (2012), normalmente os profissionais de marketing costumam dividir a população em grupos de faixas etárias, o qual a empresa Feito à Mão irá atrair prioritariamente: adultos jovens (20 a 40 anos) e adultos de meia-idade (40 a 65 anos). Nada impede que as demais faixas possam ser atendidas com êxito, pois existem duas tendências neste âmbito que inspiram a razão de empreender neste nicho: procura por alimentos mais saudáveis para a família (incluindo crianças e adolescentes como consumidores, através do incentivo dos pais e familiares); e, o envelhecimento saudável dos idosos (idosos mais conscientes e também buscando maior qualidade de vida e bem-estar). Percebe-se que ambas as faixas tendem a tornarem-se mais exigentes com o consumo alimentar e por sua vez, também podem ser clientes-alvo da empresa.

Neste presente estudo, a empresa detém-se a atender inicialmente uma região específica do estado do Rio Grande do Sul: Vale do Taquari. A cidade de Lajeado, onde se instalará a empresa, tem uma localização estratégica vantajosa, pois pode ser acessada facilmente por suas vias rodoviárias, além de estar em localização central no estado. Conforme dados estimados pela Fundação de Economia e Estatística para o ano de 2015, a população total é 352.943 habitantes (CORREDE, 2016). Abaixo, apresenta-se a Tabela 18 com as respectivas cidades que compõem o Vale do Taquari com a sua respectiva população.

4.2.1.2.2 Ambiente econômico

É inegável que o mercado brasileiro esteja passando por uma situação desfavorável nos últimos anos. Os reflexos da inflação, desvalorização cambial e da recessão econômica estão sendo um grande obstáculo não só para empresas nascentes, mas inclusive para empresas consolidadas no mercado.

Tabela 18 – Cidade e População do Vale do Taquari

Cidade	População
Anta Gorda	6.430
Arroio do Meio	20.575
Arvorezinha	10.167
Bom Retiro do Sul	12.502
Canudos do Vale	1.786
Capitão	3.031
Colinas	2.806
Coqueiro Baixo	1.421
Cruzeiro do Sul	12.528
Dois Lajeados	3.224
Doutor Ricardo	1.967
Encantado	21.841
Estrela	33.291
Fazenda Vilanova	4.303
Forquetinha	2.510
Ilópolis	3.985
Imigrante	3.204
Lajeado	80.438
Marques de Souza	4.349
Muçum	5.150
Nova Bréscia	3.366
Paverama	8.760
Poço das Antas	2.032
Pouso Novo	1.751
Progresso	5.748
Putinga	4.049
Relvado	2.152
Roca Sales	10.874
Santa Clara do Sul	6.729
Sério	2.144
Tabaí	4.350
Taquari	27.112
Teutônia	30.986
Travesseiro	2.335
Vespasiano Correa	1.890
Westfalia	3.157

Fonte: Da autora, adaptado da Fundação de Economia e Estatística (2015).

Com queda nos anos de 2014 e 2015, o Produto Interno Bruto (PIB) mantém a queda em 2016. Segundo o Fundo Monetário Internacional (FMI) estima-se que 2017 não será um terceiro ano de recessão, mas também não espera crescimento do PIB (MERCADOS E ESTRATÉGIAS, 2016).

O conceito de produto proposto pela empresa Feito à Mão, pode em algumas circunstâncias ser sensível no que se relaciona a preço, mas por não ser comparável com bens de alto valor aquisitivo, tende a manter mais facilmente seu mercado, mesmo diante de crises econômicas. Normalmente frente às crises econômicas, o reflexo maior está nos gastos considerados supérfluos ou insensatos.

Para a empresa, a crise é um momento de planejar com muito empenho, pois a dificuldade tende a ser maior em um cenário pessimista. A empresa precisa planejar ainda mais suas estratégias de mercado, além de que pensando em concorrentes, muitos não estavam preparados e acabam não resistindo a este cenário. Esta pode ser uma boa hora de entrar no mercado e estar preparado para um momento pós-crise.

4.2.1.2.3 Ambiente natural

No Brasil, o custo da água e energia elétrica tem aumentado e esta é uma tendência a nível mundial, considerando serem recursos naturais que podem escassear.

Na área de atuação da empresa Feito à Mão, não há níveis de poluição consideráveis. Claro que a empresa deverá estar consciente do meio ambiente que a cerca, e com isto colaborar ao máximo com pequenas ações, como separação adequada de lixo e de sua destinação correta, além de ações para evitar qualquer desperdício de água e energia elétrica.

4.2.1.2.4 Ambiente tecnológico

No segmento de biscoitos já existem diferentes máquinas e utensílios que potencializam e facilitam a produção. Para este perfil de empresa, há diferentes

evoluções tecnológicas, porém parte voltada as indústrias de grande porte. Basicamente para as empresas menores, os maquinários são os mesmos, porém sempre sofrem aprimoramentos.

4.2.1.2.4.1 Ambiente político-legal

O ambiente político-legal está subdivido em: Normas Sanitárias, Normas Ambientais, Normas Trabalhistas e Normas Tributárias, conforme segue.

4.2.1.2.4.2 Normas sanitárias

Uma empresa do ramo de alimentação prevê diversas legislações e normas que, em suma, garantem a qualidade e segurança alimentar. Segundo o código de defesa do consumidor, o fornecedor é responsável pela qualidade, quantidade e durabilidade de seu produto (Lei 8.078, de 11/09/1990). Ao adequar-se às normas sanitárias, a empresa obtém produtos de maior qualidade e mais seguros, além de diminuir as reclamações por parte dos consumidores. A empresa passa a transmitir credibilidade aos seus clientes e ainda valoriza a saúde dos funcionários.

Em meados de 1986, o conceito de segurança alimentar foi adotado no Brasil, mas somente a partir de 1994 consolidou-se no país. Cada vez mais, existe um aumento da atenção para as composições dos alimentos, à qualidade e à segurança biológica. Para isto se aplica a Política Nacional de Alimentação e Nutrição – Portaria 710 de 10/06/1999 – Ministério da Saúde.

A implantação do sistema Análise de Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC) do qual as Boas Práticas de Fabricação são pré-requisitos básicos já é obrigatória no Brasil desde 1993 para todos os estabelecimentos que manipulam alimentos (UNIVATES, 2004).

De acordo com Santos Junior (2011), a legislação sanitária apresenta a documentação do Programa de Boas Práticas, dividida em três grupos:

✓ Manual de Boas Práticas de Fabricação (BPF): este documento apresenta as estratégias e processos envolvidos na empresa, para atendimento integral da legislação e garantia de fabricação de alimentos seguros. Com base na resolução RDC nº 216, o manual deve conter obrigatoriamente: controle da higienização, controle da qualidade da água, controle da higiene dos manipuladores, controle da saúde dos manipuladores e controle de pragas e vetores;

✓ Procedimentos Operacionais Padronizados (POP) e Procedimento Padrão de Higiene Operacional (PPHO): Documentos desenvolvidos para padronização das atividades específicas e rotineiras da produção, armazenamento e transporte de alimentos, bem como estabelece como ocorrerá a higienização ambiental.

✓ Registros: evidências documentadas do cumprimento do Manual de BPF e dos POP e PPHO.

A documentação citada acima, além de atender às exigências legais do negócio, possibilita também a integração com a NBR ISO 22000 (2006). Esta Norma Brasileira integra os princípios do sistema APPCC e apresenta etapas de aplicação desenvolvidas pela Comissão Codex Alimentarius. Auditorias internas deverão ocorrer em períodos pré-definidos, para assim confirmar a eficácia da implementação do sistema de segurança alimentar.

A empresa deverá nomear ao menos um responsável pelas boas práticas da empresa, que depois de treinado, o mesmo deverá coordenar, implantar e manter cada requisito do manual.

4.2.1.2.4.3 Normas ambientais

A gestão ambiental de uma empresa envolve o estabelecimento de práticas para redução dos impactos que podem ser causados à natureza e também à sociedade, como por exemplo, a poluição gerada ou outros danos ecológicos. Quando esta gestão ocorre, as medidas ambientais tendem a ser muito benéficas para a empresa, pois pode, por exemplo, reduzir custos de água, energia e matéria prima (FELIX, 2010).

A implementação e cumprimento das normas ambientais também traz uma imagem favorável à marca. Atualmente a sociedade credita valor a empresas que preservam e respeitam o meio ambiente.

Para isto, existe a série ISO 14.000 que contempla as seguintes normas:

- ✓ ISO 14001: referente ao Sistema de Gestão Ambiental (SGA), a qual é direcionada à certificação;

- ✓ ISO 14004: serve como suporte ao Sistema de Gestão Ambiental da empresa;

- ✓ ISO 14010: são normas sobre as Auditorias Ambientais, as quais verificam os compromissos estabelecidos pela empresa em seu Sistema de Gestão Ambiental;

- ✓ ISO 14031: estabelece as normas para medição e análise do desempenho ambiental da empresa;

- ✓ ISO 14020: refere-se às normas sobre Rotulagem Ambiental;

- ✓ ISO 14040: Estabelece as interações entre as atividades produtivas da empresa em relação ao meio ambiente.

4.2.1.2.4.4 Normas trabalhistas

- ✓ O ambiente trabalhista de uma empresa deve ser muito bem estruturado e acompanhado, pois existem dezenas de trâmites a serem observados, evitando irregularidades legais que podem acarretar multas e reclamações trabalhistas;

- ✓ Conforme consulta realizada no site Guia Trabalhista (2016), apresenta-se um resumo das principais rotinas, as quais devem ser adaptadas à realidade da empresa;

- ✓ Acordo de compensação de horas;

- ✓ Acompanhamento mensal dos recolhimentos e cumprimento das obrigações trabalhistas e previdenciárias;
- ✓ Arquivamento das folhas de pagamento e dos demais documentos trabalhistas;
- ✓ Quando autônomo: retenção e recolhimento de 11% nos pagamentos a tais profissionais, bem como o IRF devido, além da contribuição por parte da tomadora;
- ✓ Cálculos trabalhistas, como 13º salário, descontos legais, etc;
- ✓ Comunicação de Acidente de Trabalho (CAT), quando for o caso, dentro dos prazos estabelecidos;
- ✓ Quando mais de 10 funcionários, registro manual ou eletrônico do horário de entrada e saída dos funcionários;
- ✓ Criação da CIPA (Comissão Interna de Prevenção de Acidentes), quando houverem empregados admitidos;
- ✓ Contratos de experiência;
- ✓ Contribuições sindicais dos empregados uma vez ao ano e contribuição sindical patronal;
- ✓ Anotações e atualizações na Carteira de Trabalho dos empregados;
- ✓ Planejamento de férias;
- ✓ Recolhimento de FGTS e INSS aos funcionários;
- ✓ Entregar, mensalmente, a Guia de Recolhimento do FGTS e de Informações à Previdência Social (GFIP);
- ✓ Realização dos exames médicos de admissão, demissão, retorno ao trabalho, mudança de função e periódicos, conforme determinação do Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO);
- ✓ Entregar no momento do desligamento o Perfil Profissiográfico Previdenciário (PPP);

✓ Efetuar sempre que necessário e pelo menos uma vez ao ano o Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA).

4.2.1.2.4.5 Normas tributárias

O segmento de biscoitos poderá optar pelo Simples Nacional e poderá classificar-se como microempresa (ME) uma vez que não ultrapasse sua receita bruta anual de R\$ 360.000,00. Dentro desta realidade, está previsto alíquotas de até 5,97%, conforme Figura 1.

Figura 1 - Alíquotas e Partilha do Simples Nacional – Indústria

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ICMS	IPI
Até 180.000,00	4,50%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	2,75%	1,25%	0,50%
De 180.000,01 a 360.000,00	5,97%	0,00%	0,00%	0,86%	0,00%	2,75%	1,86%	0,50%
De 360.000,01 a 540.000,00	7,34%	0,27%	0,31%	0,95%	0,23%	2,75%	2,33%	0,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	8,04%	0,35%	0,35%	1,04%	0,25%	2,99%	2,56%	0,50%
De 720.000,01 a 900.000,00	8,10%	0,35%	0,35%	1,05%	0,25%	3,02%	2,58%	0,50%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	8,78%	0,38%	0,38%	1,15%	0,27%	3,28%	2,82%	0,50%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	8,86%	0,39%	0,39%	1,16%	0,28%	3,30%	2,84%	0,50%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	8,95%	0,39%	0,39%	1,17%	0,28%	3,35%	2,87%	0,50%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	9,53%	0,42%	0,42%	1,25%	0,30%	3,57%	3,07%	0,50%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	9,62%	0,42%	0,42%	1,26%	0,30%	3,62%	3,10%	0,50%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	10,45%	0,46%	0,46%	1,38%	0,33%	3,94%	3,38%	0,50%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	10,54%	0,46%	0,46%	1,39%	0,33%	3,99%	3,41%	0,50%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	10,63%	0,47%	0,47%	1,40%	0,33%	4,01%	3,45%	0,50%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	10,73%	0,47%	0,47%	1,42%	0,34%	4,05%	3,48%	0,50%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	10,82%	0,48%	0,48%	1,43%	0,34%	4,08%	3,51%	0,50%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	11,73%	0,52%	0,52%	1,56%	0,37%	4,44%	3,82%	0,50%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	11,82%	0,52%	0,52%	1,57%	0,37%	4,49%	3,85%	0,50%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	11,92%	0,53%	0,53%	1,58%	0,38%	4,52%	3,88%	0,50%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	12,01%	0,53%	0,53%	1,60%	0,38%	4,56%	3,91%	0,50%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	12,11%	0,54%	0,54%	1,60%	0,38%	4,60%	3,95%	0,50%

Fonte: O melhor da Administração, 2016.

A Lei Complementar nº 123/2006 instituiu um novo tratamento tributário simplificado, também conhecido como Simples Nacional ou Super Simples. O Simples Nacional implica o recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação, do IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS e ISS.

4.2.1.3 Análise SWOT

A análise SWOT, conforme já abordada no capítulo 5 deste trabalho, faz uma verificação estratégica das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças envolvidas com o negócio. Esta é uma análise primordial para a empresa situar-se no contexto a qual está inserida, e procurar como usar cada item verificado a seu favor.

As forças identificadas na análise SWOT são a qualidade do produto e seus diferenciais. Estes são itens percebidos pelo cliente, que por sua vez agregam valor ao produto. O conhecimento da região e do mercado são outros fatores-chave que auxiliarão muito na prospecção de clientes. Por fim, a experiência e conhecimento do ramo, fazem com que a empresa esteja mais bem preparada para iniciar com sucesso as atividades e processos operacionais da organização.

Nas oportunidades, a empresa Feito à Mão identificou uma demanda crescente por produtos mais saudáveis e naturais. Ao que tudo indica, é evidente um aumento constante na procura, a qual a empresa quer aproveitar a chance. Ainda, o incentivo fiscal e tributário para empresas de pequeno porte, permite considerar a ideia com um diferencial competitivo, além de estar atrelada à baixa barreira de entrada. Este é um empreendimento de fácil início, se comparado a outros negócios. É possível começar como pequena empresa, e ao consolidar-se, nada impede que se aumente a fatia de mercado e consequentemente, o porte da empresa.

Abaixo, estão representados os itens da análise SWOT da empresa Feito à Mão (TABELA 19).

Tabela 19 – Análise SWOT da empresa

<p>FORÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qualidade dos produtos; - Ingredientes frescos e genuínos; - Representantes da área já conhecidos pela empresa, que interessam pela representação (já possuindo praça adequada para este tipo de produto); - Conhecimento do mercado de biscoitos artesanais e experiência nos processos de fabricação. 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tendência de consumo para produtos mais naturais; - Baixa barreira de entrada; - Produto sem glúten, atendendo o aumento de restrições alimentares da população. - Lançamento de um produto natural e com ingredientes solicitados pelo cliente. - Alívio da carga tributária para empresas pequenas.
<p>FRAQUEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de variedades de produto; - Falta de experiência em administração de um negócio próprio; - Falta de especialização em nutrição ou área afim. - Custo de investimento relevante com maquinário, matérias primas, licenças e adequação da fábrica, antes de iniciar as atividades; - Marca (nova) pouco conhecida. 	<p>AMEAÇAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Concorrência das indústrias de biscoitos, com preços atraentes; - Aumento das legislações e impostos.

Fonte: Da autora.

As fraquezas podem tornar-se oportunidade de crescimento pessoal e profissional, uma vez que a empresa e sua equipe precisarão ganhar experiência e também se especializar dentro daquilo que for de valia para agregar ao produto. Depois de estabelecida a empresa, a ideia é de criar novos produtos, atendendo ao mesmo nicho de mercado. Ainda, com a parceria que se pretende fazer com os representantes comerciais, a marca poderá ser facilmente introduzida no mercado, logicamente com momentos previstos de degustação nos locais de venda. Por se tratar do setor de alimentação, com valores mais acessíveis, a empresa entende que a marca pode ser inserida no mercado e ganhar seu espaço.

As ameaças, por sua vez, poderão ser superadas através de produtos de qualidade, que além de saudáveis e nutritivos, são gostosas e se diferenciam dos concorrentes. Em relação à legislação e impostos, a empresa antes de iniciar as atividades, precisará efetivamente programar as ações deste plano, e agir estrategicamente na busca de boa carteira de clientes. As legislações antes de tudo precisarão ser obedecidas pela empresa, a fim de evitar quaisquer transtornos futuros. Ambos são de ciência da empresa.

As oportunidades combinadas com as forças identificadas nesta análise evidenciam o quanto elas devem estar atreladas para garantir o sucesso da empresa. No entanto, é necessário que se tenha atenção às fraquezas e ameaças, para que estas possam ser convertidas, na medida do possível, em forças e oportunidades, respectivamente.

4.3 Plano de Marketing

O plano de marketing da empresa Feito à Mão foi subdividido em: missão e visão, produto, preço, praça e promoção.

4.3.1 Missão e visão

Missão:

“Transmitir satisfação em alimentar-se bem e com saúde, aliado à credibilidade e confiança do consumidor.”

A missão adotada pela empresa buscou pensar nas carências identificadas no mercado, entre elas a confiança. Por vezes os produtos alimentícios atraem seus consumidores pelos rótulos “enganosos”, o que de fato vem desacreditando os clientes em produtos verdadeiramente saudáveis. Na linha de biscoitos, os produtos industrializados vêm tomando muito espaço, e prometem produtos com menor teor de sódio, ausência ou redução de açúcar e gordura, aumento de fibras alimentares. Porém identificou-se nas pesquisas deste estudo, o quanto as pessoas estão desconfiadas, que nesta substituição e reduções de componentes como gordura, sódio e açúcar, poderia haver outros químicos ainda piores, para alterar, introduzir ou repor o sabor. Além disto, há maior preocupação com a quantidade de conservadores, aromas artificiais e demais aditivos, que enganam o consumidor na escolha saudável.

Outra motivação para escolha da missão é a ideia de transmitir uma alimentação gostosa, porém saudável. Há certo tempo, este mercado mais natural e orgânico vem ganhando espaço, e à medida que os consumidores estão mais próximos das informações também estão mais criteriosos na escolha dos produtos que compõe a sua alimentação. E para isto, não é preciso comer algo que não seja agradável ao paladar. A empresa acredita que é possível se apaixonar por uma rotina mais saudável, e criar satisfação no consumo de biscoitos funcionais.

Visão:

“Satisfazer clientes em nível estadual, aprimorando e ampliando a variedade de produtos.”

No caso da empresa alvo deste estudo, a visão tem um sentido de perdurar por anos, pois se tem a ideia de permanecer inovando e criando novas linhas de produtos. O quesito de abrangência em nível estadual traz à empresa a ideia de

satisfação com os produtos oferecidos e valida a qualidade e sucesso do mesmo. É o alvo para onde a empresa quer seguir e aonde quer chegar.

4.3.2 Produto

A empresa Feito à Mão, diante das pesquisas realizadas, optou por combinar dois ingredientes muito citados na pesquisa quantitativa, conforme tabelas já apresentadas neste plano. Com a combinação do amendoim e cacau 100%, nasce o primeiro biscoito da marca, a qual será oferecida em pacotes de 160g. A embalagem será plástica e transparente, apropriada para embalar alimentos, contendo os rótulos da marca e de informações do produto.

Mantendo um conceito de saúde, porém gostoso, o produto grifa os seguintes diferenciais:

- ✓ Ingredientes mais naturais, como por exemplo, substituição do açúcar refinado por açúcar mascavo;
- ✓ Ausência de aditivos, conservadores, aromatizantes, que tornam os produtos mais artificiais;
- ✓ Caráter artesanal, que vem sendo mais valorizada pelo cliente;
- ✓ Preocupação com a qualidade dos ingredientes utilizados na receita;
- ✓ Alimentos de alto sabor, que ainda, proporcionam efeitos benéficos à saúde;
- ✓ Podem fazer parte de uma dieta alimentar restrita à glúten e lactose, ou ainda, de uma dieta usual.

4.3.3 Preço

Como já apresentado, o produto busca se diferenciar, ainda que muitos dos concorrentes, mesmo que indiretos, são de origem industrial. Em muitos casos o

cliente está disposto a pagar mais por um produto que remeta à confiabilidade e qualidade. Com base nas pesquisas realizadas para este plano de negócios, 89% dos respondentes informou que se dispõe a pagar mais pelos produtos que confia e que atribui qualidade.

Para base de cálculo do valor do produto, é necessário identificar fatores como: pretensão de vendas, custos fixos e variáveis e percentuais de consumo.

Após análise do mercado e do produto, a empresa pretende atingir 0,5% do mercado existente, no primeiro ano de atividade, com este novo produto. Considerando que 77% da população pesquisada respondeu que consome biscoitos da categoria saudável, ao menos uma vez na semana, descobre-se que é possível vender em torno de 5.435 pacotes por mês. Isto representa aproximadamente 65.220 pacotes por ano.

Os biscoitos serão vendidos por atacado, para mercados, padaria, lojas especializadas em produtos naturais, os quais podem obter margem para revenda.

Abaixo a demonstração dos custos variáveis envolvidos na fabricação do Biscoito Cacau e Amendoim (TABELA 20).

Tabela 20 – Custos variáveis por pacote

Custos variáveis		
Matéria Prima	Valor Total (kg)	Custo por unidade
Cacau 100%	R\$ 36,00	R\$ 0,59
Açúcar mascavo	R\$ 7,50	R\$ 0,61
Amendoim torrado	R\$ 9,50	R\$ 0,66
Ovos	R\$ 5,80	R\$ 0,04
SUBTOTAL		R\$ 1,90
Itens por unidade	Valor Total (milheiro)	Custo por unidade
Embalagem	R\$ 50,00	R\$ 0,05
Fecho para embalagem	R\$ 10,00	R\$ 0,01
Rótulos (2 por pacote)	R\$ 30,00	R\$ 0,06
SUBTOTAL		R\$ 0,12
Custo variável por pacote		R\$ 2,02

Fonte: Da autora.

Conforme Tabela 20, o custo variável por pacote é R\$ 2,02. Para determinação do preço, a empresa também deve levar em conta seus custos fixos,

ou seja, os custos que independente do volume produzido, a empresa precisa arcar todo mês. Segue na Tabela 21, uma estimativa dos custos fixos envolvidos no negócio:

Tabela 21 – Custos fixos mensais

Custos fixos mensais	Valor
Salário + Encargos (Mão de Obra)	R\$ 1.575,91
Depreciação	R\$ 59,30
Material administrativo	R\$ 15,00
Material de limpeza	R\$ 30,00
Pró-labore	R\$ 900,00
Contador	R\$ 150,00
Telefone e Internet (compartilhada)	R\$ 25,00
Aluguel	R\$ 250,00
Energia Elétrica	R\$ 120,00
Gás	R\$ 150,00
TOTAL	R\$ 3.275,21

Fonte: Da autora.

Realizando um rateio do custo fixo pelo critério de unidade produzida, representa um custo de R\$ 0,60 por unidade. Assim, a empresa tem um custo total de R\$ 2,62 por unidade produzida. O ICMS incide em 17% sobre o produto, a empresa almeja uma margem de lucro de 70%.

O preço de venda neste caso será dado pela seguinte equação, conforme o autor Santos (2001, p. 204):

Legenda:

Po = preço de venda a vista

Ev = encargos sobre o preço de venda

Ctu = custo total unitário

Mc = margem de lucro sobre o custo total unitário (em % por R\$ 1,00)

Preço de venda:

$$Po = Ctu (1+Mc) \div (1-Ev) \quad (1)$$

$$Po = 2,62 (1+0,7) \div (1-0,17)$$

$$Po = 5,37$$

Nesta situação os biscoitos em embalagem de 160g, considerando impostos, obteve um preço ideal de R\$ 5,37. Este valor é o previsto para atacado. Caso a empresa realize vendas direto para o cliente final, usará do preço de mercado, a fim de não criar vantagem e não atrapalhar seus clientes (estabelecimentos). O preço final adequado e previsto nas gôndolas será de aproximadamente R\$ 8,20.

4.3.4 Praça

Toda a parte de vendas será feita por representantes autônomos, que possuem veículo próprio e experiência com vendas. Para isto, os mesmos terão uma completa explicação sobre o produto que irão comercializar, a fim de replicar a mesma explicação ao cliente, para que entenda este novo conceito e que esteja inteirado para transmitir também ao consumidor final.

Os representantes já são conhecidos pela empresa. Atualmente a empresa tem em torno de quatro contatos, que praticam vendas em diferentes regiões do estado. No primeiro ano a empresa projeta vender uma quantidade suficiente para atender o Vale do Taquari e por este motivo, irá começar com um representante que atende esta região.

Os demais representantes são contatos extremamente importantes para a empresa, para que à medida que for crescendo para outras regiões, estes farão a ponte para tal. Ambos já possuem carteira de clientes consolidadas e um ritmo de vendas constante e crescente.

Em um primeiro momento, acredita-se que não possam ser atingidas todas as cidades do Vale do Taquari. Algumas cidades são muito pequenas e por hora, não há coerência com os custos de transporte e logística em relação ao volume estimado de vendas. As cidades-alvo são Lajeado, Estrela, Teutônia, Taquari, Arroio do Meio, Encantado. Estas cidades possuem acima de 20.000 habitantes, porém

para otimização de custos, as cidades vizinhas que possuem demanda para o produto também poderão ser visitadas.

As visitas aos clientes (estabelecimentos) serão quinzenais, mas serão avaliados casos específicos que poderão surgir, conforme a demanda do estabelecimento, distância, etc. Normalmente os representantes já possuem uma rota de praças a serem visitadas e desta maneira, já programam junto ao cliente as visitas subsequentes.

4.3.5 Promoção

O foco principal será a oferta do produto em lojas de produtos naturais, com degustação do biscoito, pois este é um local que a empresa entende que seja imprescindível ofertar o produto. Este é um dos pontos de vendas mais frequentados por quem procura diretamente por este tipo de alimentação. Este tipo de estabelecimentos vem se consolidando e crescendo, e a empresa precisa estar aliada a isto para garantir as vendas e atrair novos clientes. Ainda, haverá prospecção em estabelecimentos já consolidados nas cidades-alvo do Vale do Taquari, como fruteiras, padarias e mercados.

Outra estratégia é fazer campanhas promocionais em academias, com degustações, gôndolas, e ainda oferecer parcerias com estes locais. A prospecção será inicialmente na cidade de Lajeado, pois há um grande número de estabelecimentos voltados à atividade física. De acordo com a resposta obtida, a empresa irá estudar a viabilidade de promover vendas em outras cidades, atingindo estes locais específicos. A empresa também considera a viabilidade de vendas em lojas de suplementos alimentares, que está em crescente aumento.

A empresa utilizará as redes sociais (como *Facebook* e *Instagram*) para promover as vendas, pois estas são mídias gratuitas e de grande repercussão. Com isto, divulgará a marca, o produto, os benefícios e também os locais onde o cliente poderá encontrá-lo.

4.4 Plano Operacional

O plano operacional abrange processos, operações, custo, necessidade de pessoal, ou seja, resumidamente explica como tudo vai funcionar.

A empresa operacionalizará de segunda à quinta-feira das 7h30 às 11h45 e das 13h às 17h45 e na sexta-feira das 7h30 às 11h45 e das 13h 16h45, completando uma jornada de 44 horas semanais.

As atividades administrativas, o atendimento dos fornecedores e dos clientes, bem como a gestão do negócio, serão de responsabilidade da proprietária do negócio. Até um crescimento da empresa, ocorrerá neste formato, pois se tornaria inviável financeiramente manter um assistente administrativo neste momento.

A capacidade produtiva de acordo com as instalações da empresa é de 400 pacotes por dia. Inicialmente, para atender o público estimado, irá produzir diariamente em torno de 247 pacotes.

A empresa seguirá o seguinte fluxo, na fabricação dos biscoitos:

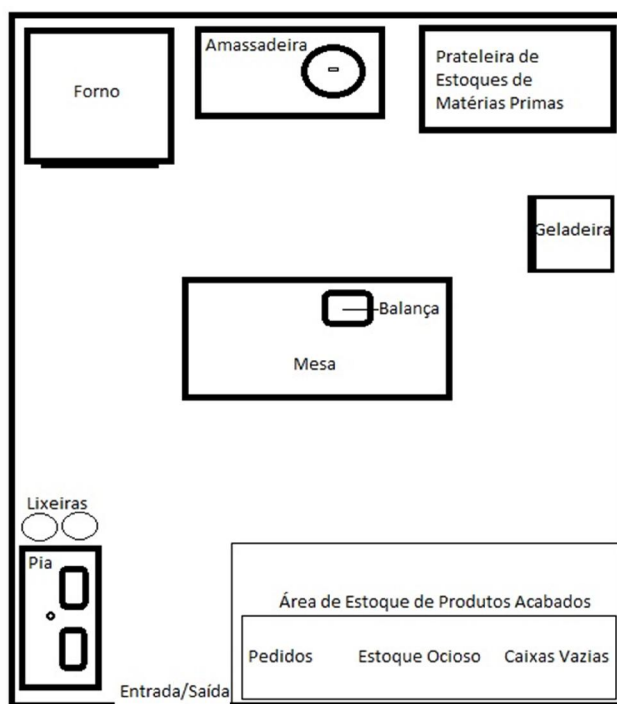
- ✓ Pesar matéria-prima: separar os ingredientes, conforme receita;
- ✓ Misturar: homogeneizar os ingredientes com auxílio de máquina;
- ✓ Formatar: dispor os biscoitos nas assadeiras;
- ✓ Fornear: assar os biscoitos na temperatura de 160°C;
- ✓ Embalar, pesar e fechar os pacotes;
- ✓ Rotular: dispor as etiquetas nos pacotes;
- ✓ Armazenar em caixas plásticas na área de estoque.

Os pedidos poderão ser feitos por telefone, e-mail ou pessoalmente na sede da empresa. A retirada ocorrerá no mesmo local da fábrica, que possui espaço de estacionamento para receber também veículos maiores, como furgões, camionetes ou outros utilitários. O pagamento por pedido terá um prazo de 7 dias corridos, em

virtude do produto ser de rápida colocação. Com o decorrer das atividades da empresa, poderá ser avaliada uma nova política de cobrança destes valores, caso julgar necessário.

Conforme a quantidade solicitada pelo cliente e se disponível em estoque, o pedido poderá ser retirado no dia seguinte. Seguirá o processo de colocar em caixas plásticas quando o cliente disponibilizar, ou em caixas de papelão, conforme a quantidade solicitada. Inicialmente não estará estipulado um volume mínimo para pedido, pois a empresa entende que o produto é novo e que precisa ser introduzido no mercado. Além do mais, os clientes da empresa são representantes comerciais, e normalmente os pedidos são relevantes para atender a uma determinada praça (FIGURA 2).

Figura 2 – *Layout* do ambiente de trabalho



Fonte: Da autora.

Levando em considerações as informações do plano operacional, a empresa optou pelo *layout* por produto, uma vez que a empresa terá apenas um produto na linha de produção.

4.4.1 Plano de recursos humanos

Para as operações da empresa previstas para o primeiro ano, será necessária a contratação de uma pessoa para trabalhar junto à produção. A experiência ou conhecimento na área de alimentação contarão pontos na escolha do colaborador, porém não são fatores que excluam aqueles que pretendem a vaga. Fatores como iniciativa, pró-atividade, e vontade de aprender também são fatores-chave, pois este colaborador poderá contribuir para a melhoria dos processos e operações da empresa, e poderá ter melhores oportunidades com o crescimento da organização.

A empresa determinou uma política simples de contratação, pois entende que não é necessário estruturar um evento interno de seleção e dinâmicas, como ocorre nas empresas maiores. O anúncio da vaga será divulgado nas redes sociais e jornal. Os currículos serão recebidos preferencialmente por e-mail, para análise. Os que a empresa julgar adequados ao perfil desejado, serão contatados para entrevista pessoal. Caso necessário, será usada uma empresa de recrutamento, que já possui banco de dados.

Para vaga denominada Auxiliar de Confeitaria, existe uma preferência por mulher, em virtude de um melhor manuseio com produtos mais delicados. O salário obedecerá ao piso previsto para a categoria de Indústria de Alimentos do estado do Rio Grande do Sul, no valor de R\$ 1.186,00. Para a empresa, isto custará o valor de R\$ 1.575,91, conforme representado abaixo (TABELA 22).

Tabela 22 – Encargos sobre o salário

Encargos sociais e trabalhistas			
Salário bruto	-	R\$	1.186,00
13º salário	8,33%	R\$	96,18
Férias	11,11%	R\$	128,28
FGTS	8,00%	R\$	92,37
FGTS/Provisão de multa e rescisão	4,00%	R\$	46,18
FGTS sobre 13º salário e férias	2,33%	R\$	26,90
Total mensal	33,77%	R\$	1.575,91

Fonte: Da autora.

Todo funcionário contratado, antes de iniciar suas atividades na empresa, deverá receber um treinamento interno sobre Boas Práticas de Fabricação (BPF), a ser passado pela proprietária da empresa. No restante, as atividades serão ensinadas na prática do dia-a-dia, pois são de baixa complexidade. O colaborador irá ambientar-se aos processos e à fábrica e aumentando seu rendimento com o passar dos dias.

4.5 Plano Financeiro

O plano financeiro vem de encontro com os demais planos já apresentados, os quais são tão importantes quanto este. O plano financeiro reúne todos os dados já obtidos no plano de marketing e operacional, como estimativas de vendas, custos fixos e variáveis, despesas, custo com pessoal, etc.

4.5.1 Investimento fixo inicial

A empresa apresenta abaixo o investimento mínimo inicial, para abertura da empresa, também chamado de investimento fixo. Os valores foram obtidos através de cotações e pesquisas em lojas e sites diversos, a fim de alcançar valores mais acessíveis possível. Para o cálculo do valor de capital de giro necessário, a empresa julgou coerente atribuir um montante correspondente a dois meses de operacionalização (TABELA 23).

Conforme apresentado na tabela, este investimento é composto de máquinas, equipamentos e até mesmo de utensílios simples. Porém toda estrutura que a empresa julgou necessário, teve um embasamento em modelos de padarias já conhecidas. Também se conversou com pessoas da área, para entender os processos, marcas de equipamentos, e demais exigências mínimas de maquinário, para abertura da empresa.

Tabela 23 – Investimento fixo inicial

Item	Quantidade	Valor unitário (R\$)	Valor total (R\$)
Assadeiras Grandes	16	22,00	352,00
Amassadeira	1	1.800,00	1.800,00
Balança Eletrônica	1	160,00	160,00
Mesa de Inox	1	540,00	540,00
Forno 8 esteiras (semi-novo)	1	2.300,00	2.300,00
Caixas plásticas para estoque	10	21,00	210,00
Luva forno (par)	1	30,00	30,00
Kit faqueiro	1	30,00	30,00
Lixeira com pedal	2	33,00	66,00
Prateleira para estoque matéria prima	1	70,00	70,00
Uniforme	2	40,00	80,00
Geladeira	1	900,00	900,00
Computador e Impressora	1	1.500,00	1.500,00
TOTAL			8.038,00

Fonte: Da autora.

4.5.2 Capital de Giro

O capital de giro é valor que a empresa precisa dispor para cobrir os custos até que o valor das vendas entre no caixa. Conforme Santos (2001), existem dois métodos de estimar o capital de giro necessário, sendo um através do ciclo financeiro, e outro com base no balanço patrimonial. Como a empresa não estima grandes variações nas vendas, em virtude de sazonalidade, usará o modo com base no ciclo financeiro.

O capital de giro previsto e necessário para o bom funcionamento da empresa deverá considerar o estoque inicial e o caixa mínimo, que juntos somam R\$ 10.712,12, conforme representado na Tabela 24.

Tabela 24 – Capital de giro

Descrição	Valor
Estoque inicial	R\$ 5.485,69
Caixa mínimo	R\$ 5.226,43
Capital de giro	R\$ 10.712,12

Fonte: Da autora.

Abaixo, estão representados especificamente a necessidade do estoque inicial e de caixa mínimo.

4.5.2.1 Estoque inicial

Para o cálculo da matéria prima necessária para o estoque inicial, a empresa considerou o ciclo de quinze dias, o suficiente para se trabalhar na semana que se está e na semana seguinte. Entende-se que uma compra inicial para compor um estoque quinzenal seja conveniente por questões das matérias primas e produtos prontos serem perecíveis. Também evita de ficar com pouco insumo, o qual poderia comprometer a produção, caso o fornecedor não entregue a tempo. Caso surja algum pedido maior e inesperado, também terá esta matéria prima de uma semana à frente, como margem para adiantar a produção até receber mais do fornecedor.

Abaixo, apresenta-se a tabela das quantidades necessárias para compor o estoque inicial e o custo envolvido (TABELA 25).

Tabela 25 – Estoque inicial

Matéria Prima	Valor Total (R\$/kg)	Quantidade Quinzenal	Custo Quinzenal
Cacau em pó 100% (9,33%)	R\$ 36,00	44,2	R\$ 1.591,70
Açúcar mascavo (46,67%)	R\$ 7,50	221,1	R\$ 1.658,02
Amendoim torrado (40%)	R\$ 9,50	189,5	R\$ 1.800,14
Ovos (4%)	R\$ 5,80	18,9	R\$ 109,90
Subtotal			R\$ 5.159,77
Itens por unidade	Valor Total (milheiro)		
Embalagem	R\$ 50,00	2.716	R\$ 135,80
Fecho para embalagem	R\$ 10,00	2.716	R\$ 27,16
Rótulos (2 por pacote)	R\$ 30,00	2.716	R\$ 162,96
Subtotal			R\$ 325,92
TOTAL			R\$ 5.485,69

Fonte: Da autora.

4.5.2.2 Caixa mínimo

Para definição do caixa mínimo, a empresa optou usar o ciclo financeiro para base de cálculo. Para tanto, precisou fazer levantamentos de prazos para pagamentos de fornecedores e estimou o prazo médio de recebimento dos clientes, conforme apresentado na Tabela 26 e Tabela 27.

Tabela 26 – Prazo médio de vendas

Prazo médio de vendas	%	Prazo em dias	Média ponderada em dias
Vendas à vista	30	0	21
Vendas à prazo	70	28	0
Prazo médio total			21

Fonte: Da autora, adaptado do Sebrae (2016).

Tabela 27 – Prazo médio de compras

Prazo médio de compras	%	Prazo em dias	Média ponderada em dias
Cacau em pó 100%	9,33	28	2,61
Açúcar mascavo	46,67	28	13,07
Amendoim torrado	40	21	8,4
Ovos	4	7	0,28
Prazo médio total			25

Fonte: Da autora, adaptado do Sebrae (2016).

Ainda, a empresa entende que a necessidade de estoque deverá ser o suficiente para 15 dias, pois os produtos são perecíveis e não haveria razões para armazenar maiores quantidades. Depois de levantados os dados, obtém-se a necessidade de capital de giro, em dias, conforme demonstrado na Tabela 28.

Tabela 28 – Necessidade líquida de capital de giro em dias

Recursos da empresa fora do caixa	Número de dias
1. Contas a Receber – prazo médio de vendas	21
2. Estoques – necessidade média de estoques	15
Subtotal (recursos fora do caixa)	36
Recursos de terceiros no caixa	
3. Fornecedores – prazo médio de compras	25
Subtotal (recursos de terceiros no caixa)	25
Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	11

Fonte: Da autora, adaptado do Sebrae (2016).

Com base nos dados apresentados acima, a empresa constatou que o caixa mínimo necessário é de R\$ 5.225,69, conforme Tabela 29.

Tabela 29 – Caixa Mínimo

Descrição	Valor
1. Custo fixo mensal	R\$ 3.275,21
2. Custo variável mensal	R\$ 10.978,70
3. Custo total da empresa	R\$ 14.253,91
4. Custo total diário	R\$ 475,13
5. Necessidade Líquida de Capital de Giro em dias	11
Caixa Mínimo	R\$ 5.226,43

Fonte: Da autora, adaptado do Sebrae (2016).

4.5.3 Investimentos pré-operacionais

A empresa estimou as seguintes despesas, necessárias antes do início das atividades, também chamado de investimento pré-operacional (TABELA 30).

Tabela 30 – Investimentos pré-operacionais

Descrição	Valor
Despesas com legalização e registro da marca	R\$ 1.000,00
Amostras clientes (lançamento produto)	R\$ 100,00
Total	R\$ 1.200,00

Fonte: Da autora.

4.5.4 Investimento total

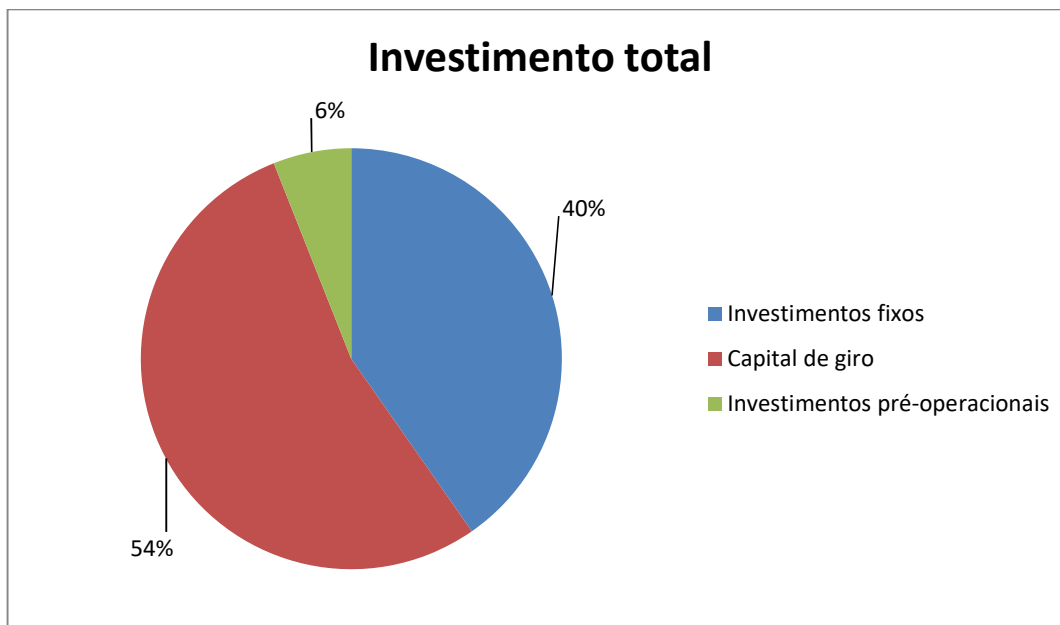
Considerando os dados já apresentados neste plano financeiro, é possível determinar que o investimento total para implantação do negócio é de R\$ 19.950,12. A descrição da composição deste valor está apresentado na Tabela 31.

Tabela 31 – Investimento total

Descrição dos investimentos	Valor
Investimentos fixos	R\$ 8.038,00
Capital de giro	R\$ 10.712,12
Investimentos pré-operacionais	R\$ 1.200,00
Caixa Mínimo	R\$ 19.950,12

Fonte: Da autora, adaptado do Sebrae (2016).

Gráfico 7 - Investimento total



Fonte: Da autora.

Para os valores apresentados, a empresa usará de recursos próprios para abertura do negócio.

4.5.5 Faturamento mensal e anual

De acordo com o levantamento realizado pela pesquisa de mercado e pelo mercado que a empresa delimitou neste primeiro ano, chegou-se a um resultado de 5.435 pacotes fabricados por mês. Cada pacote será vendido por R\$ 5,37, sendo possível atingir um faturamento mensal de R\$ 29.185,95.

A partir do segundo ano de atividades da empresa, pretende-se aumentar em pelo menos 10% as vendas ao ano. Isso se justifica, pois o produto já foi inserido no mercado pretendido, a marca passa a ganhar mais espaço e torna-se mais conhecida. Com isto, muitos clientes já estarão fidelizados e os próprios divulgam nos seus grupos de familiares, amigos e até mesmo aos colegas de trabalho.

Este incremento nas vendas, no segundo ano, representa para a empresa a venda de 543 pacotes a mais por mês, proporcionando um faturamento de R\$ 32.104,54, aproximadamente.

Pensando em um faturamento esperado para os próximos 5 anos, a empresa adotou premissas como inflação e reconhecimento da marca, para trabalhar com um índice de aumento no valor do produto em 9% a.a. Esta margem, para a empresa, julga-se adequada neste momento, para evitar possíveis surpresas indesejadas e assegurar a saúde financeira do negócio. Logicamente, a empresa deverá rever constantemente o momento financeiro que está vivendo e que a cerca, para aplicar de fato os percentuais aqui estipulados.

Abaixo, apresenta-se a Tabela 32 detalhada do faturamento previsto nos primeiros 5 anos de atividades da empresa Feito à Mão.

Tabela 32 – Previsão de faturamento mensal e anual

Previsão de Faturamento					
Período	Produto	Previsão de Vendas Mensal (un.)	Preço de Venda Unitário	Faturamento Mensal	Faturamento Anual
Ano 1	Biscoito Cacau e Amendoim	5.435	R\$ 5,37	R\$ 29.185,95	R\$ 350.231,40
Ano 2	Biscoito Cacau e Amendoim	5.979	R\$ 5,85	R\$ 34.993,95	R\$ 419.927,45
Ano 3	Biscoito Cacau e Amendoim	6.576	R\$ 6,38	R\$ 41.957,75	R\$ 503.493,01
Ano 4	Biscoito Cacau e Amendoim	7.234	R\$ 6,95	R\$ 50.307,34	R\$ 603.688,12
Ano 5	Biscoito Cacau e Amendoim	7.957	R\$ 7,58	R\$ 60.318,50	R\$ 723.822,06

Fonte: Da autora.

4.5.6 Demonstrativo de resultados

O demonstrativo de resultados, também conhecido no meio contábil como DRE (Demonstrativo do Resultado do Exercício), normalmente é apresentado no formato de tabela e considera as receitas e custos envolvidos em determinado período. Tem o objetivo de concluir se a empresa teve ou não lucro e qual o valor compreendido.

Para a situação da empresa Feito à Mão, a DRE foi projetada para o cenário provável, pessimista e otimista, e foi traçada anualmente, para os primeiros cinco anos da empresa (TABELA 33 e 34).

Tabela 33 – DRE em cenário provável

Demonstrativo de Resultados	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Receita Total com Vendas	R\$ 350.231,40	R\$ 419.927,45	R\$ 503.493,01	R\$ 603.688,12	R\$ 723.822,06
2. Custos Variáveis					
2.1 Custo da Mercadoria Vendida	R\$ 131.744,40	R\$ 157.976,71	R\$ 189.414,07	R\$ 227.107,47	R\$ 272.301,86
2.2 Impostos sobre vendas	R\$ 20.908,81	R\$ 30.822,67	R\$ 36.956,39	R\$ 48.536,52	R\$ 58.629,59
Total de Custos Variáveis	R\$ 152.653,21	R\$ 188.799,38	R\$ 226.370,46	R\$ 275.644,00	R\$ 330.931,44
3. Margem de Contribuição	R\$ 197.578,19	R\$ 231.128,07	R\$ 277.122,55	R\$ 328.044,12	R\$ 392.890,61
4. Custos Fixos Totais	R\$ 39.302,52	R\$ 47.115,86	R\$ 56.491,92	R\$ 67.733,81	R\$ 81.212,83
5 Resultado operacional (Lucro)	R\$ 158.275,67	R\$ 184.012,21	R\$ 220.630,64	R\$ 260.310,32	R\$ 311.677,78

Fonte: Da autora.

Tabela 34 – DRE em cenário pessimista

Demonstrativo de Resultados	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Receita Total com Vendas	R\$ 263.458,08	R\$ 315.886,22	R\$ 378.747,58	R\$ 454.118,35	R\$ 544.487,90
2. Custos Variáveis					
2.1 Custo da Mercadoria Vendida	R\$ 105.395,52	R\$ 126.369,23	R\$ 151.516,70	R\$ 181.668,53	R\$ 217.820,57
2.2 Impostos sobre vendas	R\$ 15.728,45	R\$ 18.858,41	R\$ 27.800,07	R\$ 33.332,29	R\$ 43.776,83
Total de Custos Variáveis	R\$ 121.123,97	R\$ 145.227,64	R\$ 179.316,78	R\$ 215.000,82	R\$ 261.597,39
3. Margem de Contribuição	R\$ 142.334,11	R\$ 170.658,59	R\$ 199.430,80	R\$ 239.117,54	R\$ 282.890,51
4. Custos Fixos Totais	R\$ 39.302,52	R\$ 47.115,86	R\$ 56.491,92	R\$ 67.733,81	R\$ 81.212,83
5 Resultado operacional (Lucro)	R\$ 103.031,59	R\$ 123.542,73	R\$ 142.938,89	R\$ 171.383,73	R\$ 201.677,67

Fonte: Da autora.

Tabela 35 – DRE em cenário otimista

Demonstrativo de Resultados	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. Receita Total com Vendas	R\$ 362.254,86	R\$ 434.343,56	R\$ 520.777,93	R\$ 624.412,73	R\$ 748.670,87
2. Custos Variáveis					
2.1 Custo da Mercadoria Vendida	R\$ 144.918,84	R\$ 173.757,69	R\$ 208.335,47	R\$ 249.794,23	R\$ 299.503,28
2.2 Impostos sobre vendas	R\$ 26.589,51	R\$ 31.880,82	R\$ 38.225,10	R\$ 50.202,78	R\$ 60.642,34
Total de Custos Variáveis	R\$ 171.508,35	R\$ 205.638,51	R\$ 246.560,57	R\$ 299.997,01	R\$ 360.145,62
3. Margem de Contribuição	R\$ 190.746,51	R\$ 228.705,05	R\$ 274.217,36	R\$ 324.415,72	R\$ 388.525,25
4. Custos Fixos Totais	R\$ 39.302,52	R\$ 43.232,77	R\$ 47.556,05	R\$ 52.311,65	R\$ 57.542,82
5 Resultado operacional (Lucro)	R\$ 151.443,99	R\$ 185.472,28	R\$ 226.661,31	R\$ 272.104,07	R\$ 330.982,43

Fonte: Da autora.

Conclui-se que nos três cenários a empresa prevê lucro, e ainda um considerável aumento constante a cada ano.

O melhor incremento olhando diretamente ao lucro nos primeiros cinco anos é no cenário otimista, porém com pouca diferença do cenário provável, conforme apresentado a seguir:

- Soma de lucros no cenário otimista: R\$ 1.166.664,08 (43,36% sobre a soma de faturamento);
- Soma de lucros no cenário provável: R\$ 1.134.906,61 (37,95% sobre a soma de faturamento);
- Soma de lucros no cenário pessimista: R\$ 742.574,61 (43,63% sobre a soma de faturamento).

4.5.7 Fluxo de caixa

Para cálculo do fluxo de caixa, a empresa utilizou os dados já apresentados neste plano como receita líquida (já deduzido de impostos), o custo com compra de mercadorias (variável) e os custos fixos apurados. Além disto, incorporou o valor referente ao capital de giro, conforme supracitado.

O fluxo de caixa considerou três hipóteses de cenários: provável, pessimista e otimista. O cenário provável representa a realidade esperada pela empresa. No cenário pessimista considerou-se uma queda na receita em 20%, enquanto no cenário otimista houve um incremento na receita em 10%. Para todos os casos, o fluxo de caixa foi projetado para os primeiros cinco anos de atividades da empresa (TABELA 36, 37 e 38).

Tabela 36 – Fluxo de caixa em um cenário provável

FLUXO DE CAIXA	Cenário provável				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 329.322,60	R\$ 394.857,78	R\$ 473.434,48	R\$ 567.647,94	R\$ 680.609,88
Subtotal	R\$ 329.322,60	R\$ 394.857,78	R\$ 473.434,48	R\$ 567.647,94	R\$ 680.609,88
2. DESEMBOLSOS					
Compras de mercadorias	R\$ 131.744,40	R\$157.961,54	R\$ 189.395,88	R\$ 227.085,66	R\$ 272.275,71
Custos fixos	R\$ 39.302,52	R\$ 43.232,77	R\$ 47.556,05	R\$ 52.311,65	R\$ 57.542,82
Subtotal	R\$ 171.046,92	R\$ 201.194,31	R\$ 236.951,93	R\$ 279.397,32	R\$ 329.818,53
3. FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	R\$ 158.275,68	R\$ 193.663,47	R\$ 236.482,55	R\$ 288.250,62	R\$ 350.791,35
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 10.712,12	R\$ 168.987,80	R\$ 362.651,27	R\$ 599.133,82	R\$ 887.384,44
5. SALDO TOTAL	R\$ 168.987,80	R\$ 362.651,27	R\$ 599.133,82	R\$ 887.384,44	R\$ 1.238.175,80

Fonte: Da autora.

Tabela 37 – Fluxo de caixa em um cenário pessimista

FLUXO DE CAIXA	Cenário pessimista (20%)				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 263.458,08	R\$ 315.886,22	R\$ 378.747,58	R\$ 454.118,35	R\$ 544.487,90
Subtotal	R\$ 263.458,08	R\$ 315.886,22	R\$ 378.747,58	R\$ 454.118,35	R\$ 544.487,90
2. DESEMBOLSOS					
Compras de mercadorias	R\$105.395,52	R\$ 126.369,23	R\$ 151.516,70	R\$ 181.668,53	R\$ 217.820,57
Custos fixos	R\$ 39.302,52	R\$ 43.232,77	R\$ 47.556,05	R\$ 52.311,65	R\$ 57.542,82
Subtotal	R\$ 144.698,04	R\$ 169.602,00	R\$ 199.072,75	R\$ 233.980,18	R\$ 275.363,39
3. FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	R\$ 118.760,04	R\$ 146.284,22	R\$ 179.674,83	R\$ 220.138,17	R\$ 269.124,52
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 10.712,12	R\$ 129.472,16	R\$ 275.756,38	R\$ 455.431,21	R\$ 675.569,38
5. SALDO TOTAL	R\$ 129.472,16	R\$ 275.756,38	R\$ 455.431,21	R\$ 675.569,38	R\$ 944.693,90

Fonte: Da autora.

Tabela 38 – Fluxo de caixa em um cenário otimista

FLUXO DE CAIXA	Cenário otimista (10%)				
	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
1. INGRESSOS					
Receita com vendas	R\$ 362.254,86	R\$ 434.343,56	R\$ 520.777,93	R\$ 624.412,73	R\$ 748.670,87
Subtotal	R\$ 362.254,86	R\$ 434.343,56	R\$ 520.777,93	R\$ 624.412,73	R\$ 748.670,87
2. DESEMBOLSOS					
Compras de mercadorias	R\$ 144.918,84	R\$ 173.757,69	R\$ 208.335,47	R\$ 249.794,23	R\$ 299.503,28
Custos fixos	R\$ 39.302,52	R\$ 43.232,77	R\$ 47.556,05	R\$ 52.311,65	R\$ 57.542,82
Subtotal	R\$ 184.221,36	R\$ 216.990,46	R\$ 255.891,52	R\$ 302.105,88	R\$ 357.046,10
3. FLUXO DE CAIXA LÍQUIDO	R\$ 178.033,50	R\$ 217.353,10	R\$ 264.886,41	R\$ 322.306,85	R\$ 391.624,77
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	R\$ 10.712,12	R\$ 188.745,62	R\$ 406.098,72	R\$ 670.985,12	R\$ 993.291,98
5. SALDO TOTAL	R\$ 188.745,62	R\$ 406.098,72	R\$ 670.985,12	R\$ 993.291,98	R\$ 1.384.916,74

Fonte: Da autora.

Em ambos os cenários, a empresa se mostra viável e lucrativa. Ao longo dos cinco anos, demonstra saúde financeiro e crescimento mesmo com 20% nas quedas em vendas. Neste caso, a empresa poderá atuar normalmente num momento de baixa demanda, garantindo resultados positivos.

4.5.8 Indicadores de viabilidade

Antes de investir em um negócio, essencialmente devem ser analisados alguns indicadores mínimos, pois eles retratam quantitativamente a viabilidade de um negócio. Ainda, indicadores podem muito úteis na decisão do melhor investimento quando existirem mais opções e evitam surpresas indesejáveis que ocasionam principalmente a perda de dinheiro.

4.5.8.1 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio nada mais é do que um indicador que possibilita que a empresa saiba o quanto deverá produzir ou vender, no mínimo, para não ter prejuízo no negócio. Em outras palavras, é o valor exato das receitas para se igualar ao custo, sendo assim um indicador de segurança para a empresa.

A Tabela 39 representa o ponto equilíbrio de acordo com a receita, mas também referência a quantidade a ser vendida. Foram considerados os cenários pessimista e otimista, além do cenário provável (esperado pela empresa). A projeção estima os cinco primeiros anos de atividade da empresa.

Tabela 39 – Ponto de equilíbrio

Ponto de Equilíbrio (P.E.)		Ano 1	Ano 2	Ano 3	Ano 4	Ano 5
Cenário provável	P.E. em pacotes	978	1076	1184	1302	1432
	P.E. Receita	R\$ 5.253,47	R\$ 6.298,91	R\$ 7.552,40	R\$ 9.055,32	R\$10.857,33
Cenário pessimista	P.E. em pacotes	783	861	947	1042	1146
	P.E. Receita	R\$ 4.202,78	R\$ 5.039,13	R\$ 6.041,92	R\$ 7.244,26	R\$ 8.685,86
Cenário otimista	P.E. em pacotes	1076	1184	1302	1432	1576
	P.E. Receita	R\$ 5.778,82	R\$ 6.928,80	R\$ 8.307,63	R\$ 9.960,85	R\$11.943,06

Fonte: Da autora.

4.5.8.2 Tempo de retorno do investimento

O tempo de retorno de investimento também conhecido pelo termo inglês *Payback*, é um dos indicadores indispensáveis para análise de um investimento. Ele constata em quanto tempo um determinado investimento se pagará. Neste caso, quanto menor o *payback*, mais rápido o investimento será retornado.

Para calcular o *payback* descontado, ou seja, trazendo o valor futuro ao presente, a empresa definiu que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) seguirá o indicador econômico Taxa SELIC. Este índice atualmente está representando em torno de 14% a.a.

Nos cálculos de retorno de investimento, o FCL representa o Fluxo de Caixa Líquido e o FCL descontado traz o valor ao presente. Nesta análise consideraram-se três cenários, conforme apresentado na sequência (TABELA 40, 41 e 42).

Tabela 40 – Retorno do investimento em um cenário provável

Payback - Cenário provável			
Período (Ano)	FCL	FCL descontado	Saldo
0	-R\$ 19.950,12	-R\$ 19.950,12	-R\$ 19.950,12
1	R\$ 158.275,68	R\$ 138.838,32	R\$ 118.888,20
2	R\$ 193.663,47	R\$ 169.880,24	R\$ 288.768,43
3	R\$ 236.482,55	R\$ 207.440,83	R\$ 496.209,27
4	R\$ 88.250,62	R\$ 252.851,42	R\$ 749.060,69
5	R\$ 50.791,35	R\$ 307.711,71	R\$ 1.056.772,40
Tempo de retorno:		1,7 meses (1 mês e 21 dias)	

Fonte: Da autora.

Tabela 41 – Retorno do investimento em um cenário pessimista

Payback - Cenário pessimista			
Período (Ano)	FCL	FCL descontado	Saldo
0	-R\$ 19.950,12	-R\$ 19.950,12	-R\$ 19.950,12
1	R\$ 118.760,04	R\$ 104.175,47	R\$ 84.225,35
2	R\$ 46.284,22	R\$ 128.319,49	R\$ 212.544,85
3	R\$ 79.674,83	R\$ 157.609,50	R\$ 370.154,35
4	R\$ 20.138,17	R\$ 193.103,66	R\$ 563.258,00
5	R\$ 269.124,52	R\$ 236.074,14	R\$ 799.332,14
Tempo de retorno:		2,3 meses (2 meses e 9 dias)	

Fonte: Da autora.

Tabela 42 – Retorno do investimento em um cenário otimista

Payback - Cenário otimista			
Período (Ano)	FCL	FCL descontado	Saldo
0	-R\$ 19.950,12	-R\$ 19.950,12	-R\$ 19.950,12
1	R\$ 178.033,50	R\$ 156.169,74	R\$ 136.219,62
2	R\$ 217.353,10	R\$ 190.660,61	R\$ 326.880,23
3	R\$ 264.886,41	R\$ 232.356,50	R\$ 559.236,73
4	R\$ 322.306,85	R\$ 282.725,31	R\$ 841.962,03
5	R\$ 391.624,77	R\$ 343.530,50	R\$ 1.185.492,53
Tempo de retorno:		1,5 meses (1 mês e 15 dias)	

Fonte: Da autora.

4.5.8.3 Lucratividade

A lucratividade é um indicador que mede a eficiência da empresa, ou seja, quanto de fato sobra de lucro no negócio, após pagas todas as despesas e os impostos. O resultado pode ser mensal, anual ou de acordo com a necessidade de quem está avaliando (SEBRAE, 2016).

No caso da empresa Feito à Mão, apresenta-se o índice de lucratividade, analisando os cenários dos primeiros cinco anos (TABELA 43, 44 e 45).

Tabela 43 – Lucratividade: cenário provável

Cenário provável	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Lucro Líquido	R\$ 158.275,67	R\$ 184.012,21	R\$ 220.630,64	R\$ 260.310,32	R\$ 311.677,78
Receita Total	R\$ 350.231,40	R\$ 419.927,45	R\$ 503.493,01	R\$ 603.688,12	R\$ 723.822,06
Lucratividade	45,19%	43,82%	43,82%	43,12%	43,06%

Fonte: Da autora.

Tabela 44 – Lucratividade: cenário pessimista

Cenário pessimista	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Lucro Líquido	R\$ 103.031,59	R\$ 123.542,73	R\$ 142.938,89	R\$ 171.383,73	R\$ 201.677,67
Receita Total	R\$ 263.458,08	R\$ 315.886,22	R\$ 378.747,58	R\$ 454.118,35	R\$ 544.487,90
Lucratividade	39,11%	39,11%	37,74%	37,74%	37,04%

Fonte: Da autora.

Tabela 45 – Lucratividade: cenário otimista

Cenário otimista	ANO 1	ANO 2	ANO 3	ANO 4	ANO 5
Lucro Líquido	R\$ 151.443,99	R\$ 185.472,28	R\$ 226.661,31	R\$ 272.104,07	R\$ 330.982,43
Receita Total	R\$ 362.254,86	R\$ 434.343,56	R\$ 520.777,93	R\$ 624.412,73	R\$ 748.670,87
Lucratividade	41,81%	42,70%	43,52%	43,58%	44,21%

Fonte: Da autora.

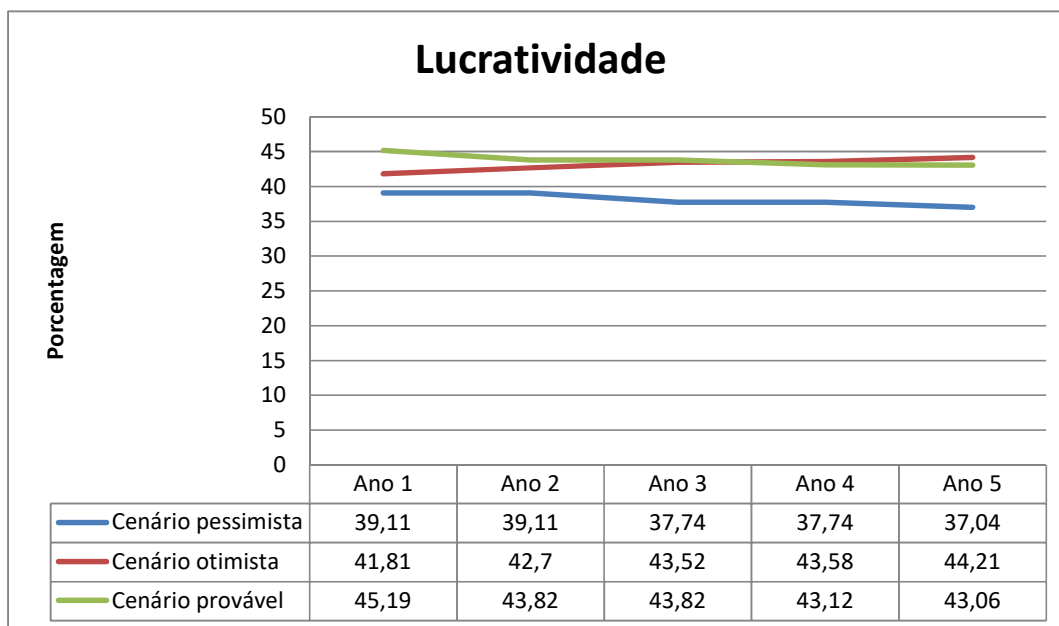
Pode-se observar que no cenário provável, o índice vai sofrendo uma pequena queda, porém mantendo-se na casa dos 43% do ano 2 ao 5. Neste caso, há uma perda de 2,13% até o 5º ano.

No cenário pessimista, há uma queda de 2,07% do primeiro ao 5º ano da empresa.

No cenário otimista, há um aumento constante, representando até o 5º ano, um aumento de lucratividade de 2,4%.

Pensando em média, e auxiliando esta análise, apresenta-se no Gráfico 8.

Gráfico 8 - Lucratividade



Fonte: Da autora.

As médias de lucratividade para cada cenário foram os seguintes:

- Cenário provável: 43,20%
- Cenário otimista: 43,16%
- Cenário pessimista: 38,15%

4.5.8.4 Rentabilidade e Valor Presente Líquido

A análise de Rentabilidade e o do Valor Presente Líquido são técnicas muito importantes para decisão de investimento de capital em um negócio. Pode ser usada para prever se um projeto ou empreendimento é viável, ou ainda para escolher entre outras opções, qual apresenta os melhores resultados.

A rentabilidade é medida pela Taxa Interna de Retorno, também chamada de TIR. Este valor deve ser maior que a Taxa Mínima de Atratividade (TMA) estipulada pelo investidor. Já o VPL precisa ser maior ou igual à 0, para ser interessante.

Na Tabela 46, 47 e 48, apresentam-se os resultados em cada cenário:

Tabela 46 – TIR e VPL – Cenário provável

Período (Ano)	Investimento / Fluxo
0	-R\$ 19.950,12
1	R\$ 158.275,68
2	R\$ 193.663,47
3	R\$ 236.482,55
4	R\$ 288.250,62
5	R\$ 350.791,35
TMA (Taxa)	14,00%
TIR	815,67%
VPL	R\$ 940.198,30

Fonte: Da autora.

Tabela 47 – TIR e VPL – Cenário pessimista

Período (Ano)	Investimento / Fluxo
0	-R\$ 19.950,12
1	R\$ 118.760,04
2	R\$ 146.284,22
3	R\$ 179.674,83
4	R\$ 220.138,17
5	R\$ 269.124,52
TMA (Taxa)	14,00%
TIR	617,83%
VPL	R\$ 661.386,00

Fonte: Da autora.

Tabela 48 – TIR e VPL – Cenário otimista

Período (Ano)	Investimento / Fluxo
0	-R\$ 19.950,12
1	R\$ 178.033,50
2	R\$ 217.353,10
3	R\$ 264.886,41
4	R\$ 322.306,85
5	R\$ 391.624,77
TMA (Taxa)	14,00%
TIR	894,66%
VPL	R\$ 876.485,71

Fonte: Da autora.

Em todas as situações a TIR é muito superior ao pretendido e o VPL também está positivo até mesmo no cenário pessimista. Assim, conclui-se que o negócio é bastante viável e pode trazer bons retornos, em curto prazo, sobre o valor de capital que será investido.

5 CONCLUSÃO

O objetivo principal desta monografia foi elaborar um plano de negócios para a empresa Feito à Mão, para abertura do empreendimento na cidade de Lajeado, localizada no Vale do Taquari. Atendendo ao problema de estudo, de elaborar o plano de negócios a partir da ideia de nicho de mercado que existia, a empresa coletou dados primordiais para validar a ideia, bem como para dimensionar a demanda de vendas nesta região, e qual seria o produto a ser lançado.

Após pesquisas e estruturação da fundamentação teórica através da busca de conceitos e definições de diversos autores, houve aprimoramento dos subsídios para elaboração do plano, dentro das dimensões: análise de mercado, plano de marketing, plano operacional e plano financeiro. Cumpriram-se assim os objetivos específicos estipulados para este trabalho.

Em relação à metodologia, houve uma busca indispensável de dados junto a pessoas do ramo de alimentação a fim de compartilhar e validar a ideia de negócio. A iniciativa trouxe um norte para a etapa de pesquisa quantitativa e análise dos resultados, e ainda, direcionou a elaboração do plano aplicado à empresa. Também nesta etapa, foram realizadas as coletas de informações sobre fornecedores e concorrentes, o que possibilitou o entendimento da autora para planejar e analisar o mercado a qual pretende inserir-se. Esta etapa foi decisória na escolha do produto que seria lançado, com base nas opiniões e gostos dos possíveis consumidores. O sabor definido para o biscoito foi cacau com amendoim, ambos os ingredientes mais citados na pesquisa quantitativa.

A análise de mercado buscou informações sobre o microambiente e macroambiente de marketing. Ponderou os principais concorrentes, fornecedores para matérias-primas e os clientes-alvo. Nesta etapa conclui-se o quão importante é ouvir e compreender o cliente/consumidor, e saber o que de fato ele espera de um produto, o que valoriza e qual a razão de comprar ou consumir. É possível evidenciar de forma mais clara e racional qual é o produto que de fato está faltando no mercado, seguindo o propósito delineado pela empresa. Para combinar toda esta fase de análise dos diversos ambientes que permeiam a empresa, a análise SWOT foi apresentada para interpretar e dimensionar as dificuldades que a empresa poderia vir a enfrentar e quais seriam seus pilares para fortalecer a sobrevivência e crescimento no mercado.

A elaboração do plano de marketing definiu a missão e visão da empresa e apresentou-se a análise dos 4 P's: produto, preço, praça e promoção.

No plano operacional, buscou-se abranger exatamente como seria o funcionamento da empresa, na prática. Contemplou os processos e operações da empresa, com apresentação do *layout* mais adequado, capacidade produtiva, fluxo de produção e de pedidos, além do plano de recursos humanos (necessidade de pessoal).

O plano financeiro, por sua vez, fez uso de todas as informações já obtidas no estudo, inclusive nos demais planos, e com isto, representou a viabilidade do negócio proposto. Dimensionou a necessidade de investimentos fixos para abertura do empreendimento, a necessidade de capital de giro, o estoque inicial, o caixa mínimo, os investimentos pré-operacionais, faturamento mensal, o demonstrativo de resultados e o fluxo de caixa. Por fim, constatou-se através de indicadores de viabilidade que o negócio é viável até mesmo em um cenário ruim, com diminuição nas vendas em 20%. Os indicadores apresentados neste estudo foram o ponto de equilíbrio, tempo de retorno do investimento, lucratividade, rentabilidade e valor presente líquido (VPL).

O plano de negócios foi o momento de planejar com muita dedicação cada passo a ser dado pela empresa, tanto antes da própria abertura e considerando seu caminhar nos primeiros cinco anos de atividades.

REFERÊNCIAS

AAKER, David A. **Administração estratégica de mercado**. Tradução de Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABIMAPI. **ESTATÍSTICAS – Biscoitos**. 2016. Disponível em: <<http://www.abimapi.com.br/estatistica-biscoito.php>>. Acesso em: 11 set. 2016.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de plano de negócios**: fundamentos, processos e estruturação. 1. ed. 8. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2013.

BIAGIO, Luiz Arnaldo; BATOCCHINO, Antônio. **Plano de negócios – estratégia para micro e pequenas empresas**. Barueri, SP: Manole, 2005.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de recursos humanos**: fundamentos básicos. 7. ed. Barueri, SP: Manole, 2009.

COSTA, Neuza Maria Brunoro; ROSA, Carla de Oliveira Barbosa. **Alimentos funcionais – componentes bioativos e efeitos fisiológicos**. Rio de Janeiro: Editora Rubio, 2010.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios**: seu guia definitivo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FELIX, Hamilton. **A questão ambiental na empresa**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/a-questao-ambiental-na-empresa/45182/>. Acesso em: 21 out. 2016.

FIGHERA, Rodrigo Weber. **Plano de negócios para abertura de uma cafeteria**. Porto Alegre: UFRGS, 2011.

CORREDE. **Corede Vale do Taquari**. 2016. Disponível em: <[http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede= Vale+do+Taquari](http://www.fee.rs.gov.br/perfil-socioeconomico/coredes/detalhe/?corede=Vale+do+Taquari)>. Acesso em: 16 out. 2016.

GUIA TRABALHISTA. **Sinopse das principais rotinas trabalhistas**. 2016. Disponível em: <<http://www.guiatrabalhista.com.br/tematicas/rotinas-trabalhistas.htm>>. Acesso em: 13 out. 2016.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MERCADO E ESTRATÉGIAS. **Brasil: Cenário econômico de mudanças**. 2016. Disponível em: <<http://www.mercadoseestrategias.com/news/brasil-o-cenario-economico-atual>> Acesso em: 26 set. 2016.

O MELHOR DA ADMINISTRAÇÃO. **Área Fiscal: Tabela Do Simples Nacional**. 2016. Disponível em: <<http://o-melhor-da-administracao.blogspot.com.br/2014/04/area-fiscal-tabela-do-simples-nacional.html>>. Acesso em: 13 out. 2016.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. 2016. **Anvisa vai regular alimentos integrais**. Disponível em: <<http://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2016/06/pegn-anvisa-vai-regular-alimentos-integrais.html>>. Acesso em: 16 out 2016.

PROJETOS DE GESTÃO PELA QUALIDADE DA ESALQ. **Normas iso 14000 - sistema de gestão ambiental**. 2016. Disponível em: <<http://www.qualidade.esalq.usp.br/fase2/iso14000.htm>>. Acesso em: 21 out. 2016.

PORTAL DE CONTABILIDADE. **Obrigações perante a legislação comercial, fisco federal e ministério do trabalho e previdência social no Brasil**. 2016. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/obrigacoes.htm>>. Acesso em: 13 out. 2016.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradfordn D. **Princípios de administração financeira**. Tradução de Andrea Maria Accioly Fonseca Minardi. Revisão técnica de Antônio Zoratto Sanvicente. 2. ed. São Paulo, Atlas: 2000.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS JUNIOR, Clever Jucene dos. **Manual de BPF, POP e registros em estabelecimentos alimentícios**. Rio de Janeiro: Rubio, 2011.

SEBRAE. Segmento de alimentação saudável apresenta oportunidades de negócio. 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-oportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 out. 2016.

SEBRAE. GESTÃO FINANCEIRA: Ponto de equilíbrio. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/ponto-de->

equilibrio,67ca5415e6433410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 06 dez. 2016.

SEBRAE. Cálculo da lucratividade do seu negócio. 2016. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/calculo-da-lucratividade-do-seu-negocio,21a1ebb38b5f2410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 07 dez. 2016.

UNIVATES. **Guia de elaboração do manual de boas práticas de fabricação para indústrias de alimentos**. 2. ed. Lajeado: Univates, 2004.

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). 2016. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/napead/repositorio/objetos/analisar-demonstracoes-contabeis/indicadores_rentabilidade.php>. Acesso em: 06 dez. 2016.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. 3. ed. São Paulo: M.Books do Brasil Editora Ltda, 2007.

ZANÃO, Claudio. ABIMAPI registra crescimento de 11,5% do setor em 2014. 2016. Disponível em: <<http://abimapi.com.br/noticias-eabimapi.php?i=MTIzNw==>>. Acesso em: 07 dez. 2016.